

11. Haley D. The 7 Crucial Skills of Leadership How to Master What You Need to Succeed [Elektronnyy resurs]. – Retrieved from http://www.academyleadership.com/brochures/AcademyLeadership_7CrucialSkills.pdf
12. Tracy B. The Top 7 Leadership Qualities & Attributes Of Great Leaders [Elektronnyy resurs]. – Retrieved from <https://www.briantracy.com/blog/leadership-success/the-seven-leadership-qualities-of-great-leaders-strategic-planning/>
13. Example Leadership Skills List: 10 Great Leader Qualities [Elektronnyy resurs] / ESHA. – Retrieved from <https://eshacommunity.wikispaces.com/file/view/!0+Skills+of+Leadership.pdf>
14. Personal Leadership Effectiveness: Leadership Skills [Elektronnyy resurs] / Fáilte Ireland. – Retrieved from https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_StartGrow_Your_Business/Leadership-Skills.pdf
15. Leadership Skills – An Overview / CIMA [Elektronnyy resurs]. – Retrieved from http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/leadershipskillsoverview_techrpt_0501.pdf_techrpt_0501.pdf

Лариса Янковская, Владимир Рублев. Применение концепции лидерских качеств при подборе работников коммунальных предприятий. В статье рассматривается проблематика отбора работников коммунальных предприятий. Обоснована целесообразность применения концепции лидерских качеств при организации отбора. Раскрываются отдельные этапы отбора, методы, применяемые на этих этапах, и пути интеграции в них положений концепции лидерских качеств. Для упрощения интеграции концепции лидерских качеств наводятся подходы к их классификации.

Ключевые слова: подбор работников, менеджмент человеческих ресурсов, коммунальное предприятие, лидерские качества.

Larysa Yankovska, Volodymyr Ryblow. Using the Leadership Quality Concept in the Employees of Municipal Enterprises Selection. In the article author researched the problems of communal enterprises employees selection. Author proved the expediency of concept of leadership qualities application in the organization of selection. Author researched the individual stages of selection, the methods used at these stages and ways of integrating leadership qualities concept. To simplify the integration of the concept of leadership qualities, approaches to their classification are given.

Key words: selection of employees, human resources management, communal enterprises, leadership qualities.

Стаття надійшла до редакції 12.09.2017 р.

УДК 331.21

Любов Ліпич – доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки та управління Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;

Оксана Хілуха – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;

Мирослава Кушнір – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансів, страхування та банківської справи Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;

Віктор Загоруйко – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Луцького національного технічного університету

Передумови ефективного мотивування працівників

Для успішного керування поведінкою людей у процесі їхньої трудової діяльності дуже важливо мотивувати їх до праці. Для кращого розуміння сенсу мотивування в статті досліджено сутність і сенс людського праці.

Обґрунтовано, що найбільш цінною вважається та робота, де працівник відчуває власну необхідність, корисність. Цієї думки більшою мірою дотримуються особи зрілого віку. Ті види робіт, де краща організація праці, згуртований

колектив, сприятливі умови праці, більш привабливі для молодих працівників. Підвищенню професійно-кваліфікаційного рівня надають перевагу особи середнього віку, причому з досягненнями певної вікової межі ця закономірність починає знижуватись. У якості важливих чинників мотивації персоналу розглядають суб'єктивні чинники вибору професії та рівня кваліфікації, що визначаються рівнем престижності праці.

На підвищення якості й задоволеності працею впливають певні групи чинників. Проте зауважено, що чинників, які знижують рівень нашої готовності до роботи, більше. До причин демотивації персоналу відносять несправедливу оплату, погані умови праці, відсутність організаційної чіткості, неприйнятний стиль керівництва, несформовану корпоративну культуру, відсутність професійного росту, відсутність можливості навчання, нестачу кваліфікованих фахівців і керівників, які здатні оцінювати й приймати рішення про відповідність кандидата наявній вакансії, нездатність забезпечити працівників високої кваліфікації її подальшим ростом, приймання на роботу співробітників, які не зацікавлені в ній, невідповідність очікувань працівників і підприємства, нездатність працівника швидко реагувати й приймати правильні рішення в нестандартній ситуації, відсутність умов, за яких мотиви співробітника сприяли б його ефективній професійній діяльності тощо. Доведено, що усунення причин зниження мотивації – запорука успішної роботи з управління персоналом.

Ключові слова: системи мотивації праці, змістовність праці, демотиватори, напрями підвищення ефективності праці.

Постановка наукової проблеми та її значення. В Україні з різних засобів мотивації праці застосовують лише окремі її елементи. Ця обставина підкреслює необхідність створення цілісної системи мотивації праці персоналу, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу працівників та результативність діяльності підприємства в цілому. Це зумовлено зростанням впливу трудових ресурсів на конкурентоспроможність підприємства. Керівник підприємства повинен розуміти, що ні прекрасні складені плани, ні досконала структура організації самі по собі не спонукають людей до роботи. Саме ефективна система мотивування покликана забезпечити високоякісне й сумлінне виконання працівниками підприємства своїх обов'язків.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Уперше термін «мотивація» запровадив у науковий обіг А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» в 1900–1910 рр. Поняття «мотивація» у своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики «батога і пряника» (покарання й винагороди) до «концепції людських ресурсів» (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності) [1]. В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактують неоднозначно, хоч переважно визначення багато в чому схожі. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт розглядає мотивацію як сили, що існують усередині людини або поза нею і збуджують у ній ентузіазм та завзятість у виконанні певних дій. Він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме й полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [3]. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають мотивацію як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [6]. Р. Гріфін, В. Яцура трактують мотивацію як сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей [2]. А. М. Колот уважає, що мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [4]. Розмаїття поглядів підтверджує, що мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами роботи підприємства. Для успішного керування поведінкою людей у процесі їхньої трудової діяльності дуже важливо мотивувати їх до праці. Мотивування – це вид управлінської роботи, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, яка спрямована на досягнення особистих цілей або мети організації [5].

Мета й завдання статті. Дослідження теоретичних основ і прикладних проблем щодо мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах зумовлює **мету роботи** – розглянути зарубіжні моделі систем мотивації праці працівників підприємств; визначити основні проблеми мотивування праці вітчизняних промислових підприємств та розробити рекомендації щодо їх розв'язання.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Розглядаючи тему мотивації працівників, зазвичай, ми звертаємося до огляду вже добре відомих теорій. Одні з них відображають зміст потреб (змістові): представники цього напрямку ідентифікують чинники мотивації через потреби працівників, які зумовлюють їхню поведінку (Г. Маррей, Е. Мейо, М. Туган-Барановський, А. Маслоу, К. Альдефер, Д. Мак-Клелланд, Д. Антіксон, Д. Мак-Грегор,

У. Оучі, Ф. Герцберг, Х. Хекхаузен та ін). Процесійні теорії мотивації ґрунтуються на ідеї, що поведінка працівника визначається не лише його потребами, а й сприйняттям ситуації, очікуваннями, пов'язаними з нею, оцінкою своїх можливостей і наслідків обрання тієї чи іншої поведінки, унаслідок чого людина приймає рішення про активні дії чи бездіяльність. Процесійні теорії прагнуть показати керівникам підприємств, як слід поєднувати результати праці з її оплатою. Представниками цього напрямку є В. Врум, А. Адомсон, Л. Портер, Е. Лоуер, Д. Антіксон та ін.

За останні десять років велика кількість досліджень розкриває нові підходи до мотивації. Підхід, який часто називають «теорією очікувань», заснований на низці припущень про причини, які керують поведінкою людей на роботі. Це три складові: що працівник хоче отримати, наскільки можливо це отримати й наскільки ця винагорода бажана для співробітника. При його використанні велику роль відіграють відповідність зусиль, спрямованих на досягнення цього результату, та величина винагороди. «Теорія постановки мети» припускає, що людина визначає для себе цілі, а потім виконує низку дій, які направляються на їх досягнення. Виходячи з цього посилює, керівництво компанії має ставити цілі для своїх підлеглих таким чином, щоб їх досягнення супроводжувалося виконанням стратегічних завдань. Відповідно до «теорії справедливості», співробітники компанії порівнюють зусилля, які вони докладають до виконання завдань, і винагороду, котру отримують за свою діяльність, із зусиллями, прикладеними іншими співробітниками, і їхньою винагородою. Якщо в цій пропорції, на думку співробітника, існує дисбаланс, тобто його внесок оцінюється скромніше, ніж внесок інших співробітників, то він постарасться привести це співвідношення до рівності. Основна ідея «концепції партисипативного управління» полягає в тому, що співробітники прагнуть впливати на організацію власною роботою, роботою свого підрозділу й усього підприємства в цілому. Можливість впливати на процеси, що відбуваються, підвищує відповідальність працівника за виконувану роботу. Отже, надаючи співробітникам відносну самостійність, керівництво підвищує мотивацію персоналу [8, 9].

Незважаючи на те, що вищеозначені теорії можуть поповнити відчуття дефіциту знань у цій сфері, проте показати, де ключ, до ефективного мотивування працівників, вони, на жаль, не здатні. Управління з використанням концепцій класичних теорій мотивації й стимулюючих систем ХХ ст. сьогодні призводить до демотивації як співробітників, так і топ-менеджерів, тому вони з легкістю залишають компанію в період кризи в пошуках нового місця роботи. Криза систем мотивування вимагає створення сучасних концепцій, що ґрунтуються на постулатах класичних теорій, адаптуючи їх до дійсності, і супроводжуються принципово новим розумінням механізмів формування трудової мотивації персоналу у ХХІ ст.

Роблячи спробу визначити, що таке мотивація або мотивування працівника, потрібно чітко показати зв'язок цих понять із сутністю людської праці, тому що ці категорії тісно пов'язані між собою. Тобто для кращого розуміння сенсу мотивування необхідно глибше дослідити сутність і сенс людської праці.

Праця супроводжує людину протягом століть, проте її сприйняття зазнало певних трансформацій. Перші згадування про людську працю потрібно шукати ще в Біблії, у Книзі Буття. Саме тут ми знаходимо слова, сказані Богом до неслухняного Адама: «Ти будеш зі смутком їсти хліб, але тобі доведеться проливати піт, заробляючи цей хліб, терен і будяки вродять тобі, коли ж скінчатся твої земні дні, праця і печаль, ти вмреш і повернешся в землю, з якої ти був взятий, бо ти порох і порохом станеш» [10]. Ці твердження розглядаються як прокляття. Праця тлумачиться як щось брудне, ганебне, неприємне. Вона представлена як покарання, як бажання задовольнити нагальні потреби. Тому досить довгий час роботу трактували з презирством, приниженням, як чуму, тортури, покарання. Вона була синонімом страждань, катувань, страху й небезпеки. Потрібно зазначити, що зображення роботи в негативному контексті було характерне не лише для української, але й для інших культур. Так, наприклад, у Греції *ponos* (праця) означає «робота, страждання, зусилля, утом, недуга». Так само латинське *labor* (праця) перекладається також як страждання, нудьга, дискомфорт, мука. В англійській мові термін *labour* визначається і як робота, і як труднощі, і як мозолі. Підтвердження цих негативних оцінок можна знайти, аналізуючи зміст і інших культур у цій царині. Це стосується не лише сутності праці, а й, передусім, соціально-політичної та економічної ситуації в цей історичний період і, зокрема, типу власності на засоби виробництва. Презирливе ставлення до праці характерне для періоду рабства, розділеного на вільних людей, котрі не працювали, тому що робота була чимось принизливим, і рабів, які розглядалися як «знаряддя праці, що розмовляють». Фізична робота викликала зневагу та приниження – ось відмінні риси тогочасної праці. Чи це вже в минулому?

У середні віки роботу також розглядали як покарання, на цей раз – за первородний гріх. Ознакою цього періоду був поділ на феодалів і кріпаків. Кріпак, позбавлений особистої свободи, працював, а феодал присвоював результати його праці. У період феодалізму та рабства велику частину роботи виконували з примусу. Існування вічного конфлікту між «світом капіталу» й «світом праці» чітко відображене і в наступну епоху, яка прийшла йому на зміну, – капіталізму.

Капіталізм увійшов в історію новим підходом до праці. Вона більше не була суворим покаранням за первородний гріх, а стала проявом творчості, формуючи світ навколо себе відповідно до власного, а не чужого бачення. Однак дійсність перевершила наміри. З'являється черговий поділ на капіталістів – власників засобів виробництва й працівників – вільних найманців, котрі змушені продавати свою робочу силу роботодавцю в обмін на часто дуже обмежені кошти на утримання. Капіталізм призвів лише до того, що примус до фізичної праці змінив свою форму. Він мав економічний характер. Праця для виконавця не є важливою сама по собі. Для працівника це лише джерело доходу й більше нічого.

Зрозуміло, що коли ми говоримо про протистояння між працею та капіталом, то йдеться не лише про абстрактні поняття, притаманні виробництву. За обома цими поняттями стоять реальні люди. Однак вони не рівні. У цьому складному історичному процесі із самого початку йдеться про власність. Майно, зазвичай, стає власністю тієї чи іншої особи за рахунок роботи, а не для того, щоб слугувати їй. Це стосується, зокрема, власності на засоби виробництва. Їх відокремлення одне від одного для того, щоб у формі «капіталу» протистояти «праці» й таким чином експлуатувати її, суперечить самій їхній природі. Реалізація прав людини праці не може бути відображенням лише результатів економічних систем, що більшою чи меншою мірою орієнтуються на критерій максимізації прибутку. Лише людина повинна бути основним критерієм під час формування економіки та з погляду суспільства й держави та світової політики в цілому, у результаті яких виникають економічні системи й міжнародні відносини.

Акцентуванню уваги на людині повинна була служити система, що прийшла на зміну капіталізму, – соціалізм. Він мав зробити глибокі зміни в царині праці, виробництва та власності. Водночас у роки першого п'ятирічного плану в СРСР (1928–1932) завданням номер один стає індустріалізація економіки й створення потужного військово-промислового комплексу. Критерії цього збільшення та його оцінка також були визначені однозначно (тонни вугілля, заліза, зерна, кілометри доріг, ліній електропередач, тисячі квартир, будинків тощо). У цьому контексті тогочасна праця визначалася за двома основними критеріями. Перший стосувався її порівняльності: показники повинні були бути беззаперечними, універсальними, прозорими. Другий детермінант характеризував ефективність праці та її зміни. Як результат, кількість вимог, очікувань і завдань, спрямованих на людину, зростала. Отже, чим більшою була кількість реалізованих очікувань і пов'язаних із ними завдань, що планувались і завершені, тим більшою була оцінка праці конкретної особи. Час великої перебудови досить чітко контролював поведінку людей. Визначником ідеальної людини стало виховання молодих поколінь крізь призму праці, що розглядалася в якості основної оцінки вартості людини. Праця повинна бути єдиним джерелом соціально-культурного розвитку. Це стосувалось і наступних п'ятирічок довоєнних та повоєнних років. Економічні й соціальні аргументи, пов'язані з успіхами працівників як способом заробляння грошей або шляхом до вершин адміністративної ієрархії, не витримували конфронтації з боку поширеної в повсякденній практиці пропаганди, що робота є не тільки основним джерелом існування, а й дає змогу розвинути свій творчий хист, дає шанс до вдосконалення й почуття спільності з іншими, змінює сучасну цивілізацію.

У 80-ті роки ХХ століття був час, коли здавалося, що між поняттями «успішний працівник» та «успішна людина» можна буде поставити знак рівності. З'явився реальний шанс знизити напруженість між «призначенням» й «існуванням» людини праці. Надійшли дев'яності – дуже бурхливий період для українських працівників. Хвиля страйків, натовпи знедолених людей і, нарешті, період системних перетворень. Започатковані зміни супроводжувалися появою нового образу людини праці. Працівник як особистість переживав кризу. Нездатність виконувати встановлений стандарт моделі конкуренції, у якій один працівник повинен виграти в іншого, часто неодноразово, щоб довести свою перевагу, завдяки якій досягає успіху, стає для багатьох джерелом фрустрації, агресії або почуття безглуздості життя. Переконавання у власній неповноцінності часто супроводжується ворожим ставленням до колег. Про те, що працівник на роботі є людиною, а не просто працівником, незважаючи

на те, чи він у «білій сорочці», чи в «синьому комбінезоні», людина завжди залишається сама особою, непересічною особистістю, яка приймає рішення, а не підконтрольним виконавцем, як у житті, так і на роботі, довелося забути.

Двохтисячні могли б стати продовженням удосконалення процесів, спрямованих у бік визнання значущості людської діяльності, її гуманізації, але, на жаль, трансформувалися в боротьбу за збереження робочих місць. Високий рівень безробіття знизив ентузіазм працівників, змушуючи їх знизити вимоги до умов та змісту праці. Спостереження за реальністю на переломі століть не усунуло пересторог щодо елімінування глобальної економічної кризи в перших десятиліттях ХХ ст.

Дослідження еволюції поглядів на працю протягом усієї історії розвитку людства дає підставу для висновку, що вона підтверджує притаманні їй атрибути. Праця не приносить людині радості, а є джерелом її страждань, часто – приниження, стресу. Працю в житті людини розглянуто як явище менш позитивне, ніж можна собі уявити на підставі поверхових міркувань. Тому постає потреба в розкритті реальних аспектів праці, часто замовчуваних, адже вона визначає нам певні межі як працівникам, особистостям, громадянам, котрі не можуть обійтися без співпраці, оскільки кожен із нас постійно залежить від інших.

Вищеозначені висновки неминуче приводять нас до необхідності досліджень стосовно задоволеності роботою, зміни її змісту, що зумовлено багатьма чинниками. Найбільш цінною вважається та праця, де робітник відчуває власну необхідність, корисність. Цієї думки більшою мірою дотримуються працівники похилого віку. Ті види робіт, де краща організація праці, кращий колектив, більш сприятливі умови праці, є привабливішими для молодих працівників. Підвищенню професійно-кваліфікаційного рівня надають перевагу робітники середнього віку, причому з досягненнями певної вікової межі ця закономірність знижується. Як важливий чинник мотивації персоналу можна розглядати суб'єктивні ознаки вибору професії та рівня кваліфікації, що визначаються рівнем престижності праці.

На підвищення якості й задоволеності працею впливають певні групи чинників, зокрема організаційно-виробничі (створення та впровадження у виробництво нової техніки й прогресивних технологій, підвищення якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках, проведення комплексної автоматизації та механізації ручних робіт, модернізація наявного обладнання, застосування прогресивних видів сировини, що дають змогу зменшити матеріаломісткість продукції, упровадження нових методів обробки матеріалів, застосування прогресивних технологічних процесів) забезпечують сприятливі передумови для трудової діяльності працівників, сприяють ритмічній роботі, викликають позитивні емоції; соціально-психологічні (повна своєчасна об'єктивна й достовірна інформація про соціально-психологічні процеси в трудових колективах, методи професійного відбору (професійна придатність) і навчання, виробнича адаптація, виявлення причин плинності кадрів, формування бюджету вільного часу, соціально-психологічний клімат у соціальних групах і підприємстві, комплектування малих груп й оптимальне співвідношення в них між працівниками, гуманізація праці, нематеріальна мотивація працівників (виховання професійних інтересів, творчий зміст праці) створюють сприятливий психологічний клімат у колективі, сприяють пізнанню потреб, інтересів працівників та вмінню впливати на них; інформаційно-роз'яснювальні (брошури, буклети, бесіди, диспути тощо) підвищують рівень інформованості працівників у виробничій і невиробничій сферах; правові забезпечуються системою правил, дотримання яких повинно гарантуватися правовими нормами, що містять відомості про посадову, дозволена, стимуляційну, заохочувальну чи заборонну поведінку працівників; адміністративні (накази, розпорядження, інструкції, положення тощо) координують діяльність працівників за допомогою комплексу організаційно-розпорядничих і нормативних документів; соціально-економічні (розробка науково обґрунтованої системи тарифних ставок та посадових окладів, узгодження системи оплати праці з кінцевими результатами виробництва, напруженістю й складністю праці, підвищення загальноосвітнього, культурно-технічного та кваліфікаційного рівнів працівників, професійних знань, умінь, уживання нових систем і рівня диференціації оплати праці, компетентність, дисциплінованість, відповідальність, фізичне здоров'я й розумові здібності, повне, інтенсивне та якісне використання робочого часу, поліпшення медичного й побутового обслуговування, раціональне використання вільного часу, прибутковість роботи підприємства) забезпечують створення гнучкої системи стимулювання.

Проте потрібно зауважити, що чинників, які ефективно знижують рівень нашої готовності до роботи, на жаль, більше. Результати опитування представників різних українських підприємств

рекрутинговою агенцією «Хадсон» свідчать, що хоча в умовах кризи знайти собі нову роботу стало складніше (про що зазначає 65 % респондентів), кожен другий (57 %) готовий змінити роботодавця, якщо з'явиться така нагода. Причому співробітників не зупиняє навіть менша винагорода – 22 % респондентів згодні на нижчу зарплату під час переходу на нову роботу [11]. Заробітна плата керівників великих компаній і невеликих підприємств перевищує середню зарплату найманих працівників у 10–15 та більше разів, у той час як у Європі й США «вилка» значно скромніша – 3–3,5 раза [12]. Зрозуміло, що це породжує в працівників почуття соціальної несправедливості, супроводжується відчуженням виконавців від керівників, зумовлює існування в українському суспільстві високого рівня конфліктного потенціалу загалом. Цей конфліктний потенціал є важливою передумовою появи деструктивної мотивації на українських підприємствах. Процес демотивації є поступовим і не відбувається відразу. Він зумовлений впливом певних чинників, найчастіше – внутрішньоорганізаційних. Серед причин демотивації персоналу називають такі: несправедлива оплата, погані умови праці, відсутність організаційної чіткості, неприйнятний стиль керівництва, несформована корпоративна культура, відсутність професійного росту, відсутність можливості навчання. Також до причин демотивації в системі управління персоналом відносять нестачу кваліфікованих фахівців і керівників, які здатні оцінювати й приймати рішення про відповідність кандидата наявній вакансії, нездатність забезпечити працівників високої кваліфікації її подальшим ростом, приймання на роботу співробітників, які не мають інтересу до роботи, невідповідність очікувань працівників і підприємства, нездатність працівника швидко реагувати й приймати правильні рішення в нестандартній ситуації, відсутність умов, за яких мотиви співробітника сприяли б його ефективній професійній діяльності тощо.

Усунення причин зниження мотивації – запорука успішної роботи з управління персоналом. Виділяють такі основні рекомендації щодо усунення причин демотивації:

- підбір персоналу з подібними мотивами;
- надання кандидату реалістичної інформації про підприємство;
- забезпечення кар'єрного росту;
- формування корпоративної культури;
- урахування ідей і пропозицій співробітників;
- гармонійне поєднання матеріальних та моральних стимулів до праці.

Недотримання вищезазначених правил може супроводжуватися появою спочатку прихованої демотивації працівника, а в подальшому, за відсутності втручання в цей процес, – дисбалансом у колективі й на підприємстві.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Для успішного керування поведінкою людей у процесі їхньої трудової діяльності дуже важливо мотивувати їх до праці. Для кращого розуміння сенсу мотивування досліджено сутність і сенс людського праці. Еволюція поглядів на працю протягом усієї історії розвитку людства приводить до висновку, що вона не приносить людині радості, а є джерелом її страждань, часто – приниження, стресу.

Найбільш цінною вважається та робота, де працівник відчуває власну необхідність, корисність. Такої думки більшою мірою дотримуються працівники похилого віку. Ті види робіт, де краща організація праці, згуртований колектив, більш сприятливі умови праці, є привабливішими для молодих працівників. Підвищенню професійно-кваліфікаційного рівня надають перевагу робітники середнього віку, причому з досягненнями певної вікової межі ця закономірність починає знижуватись. У ролі важливих чинників мотивації персоналу можна розглядати суб'єктивні чинники вибору професії та рівня кваліфікації, що визначаються рівнем престижності праці. На підвищення якості й задоволеності працею впливають певні групи чинників. Проте потрібно зауважити, що чинників, які знижують рівень нашої готовності до роботи, більше. До причин демотивації персоналу відносять несправедливу оплату, погані умови праці, відсутність організаційної чіткості, неприйнятний стиль керівництва, несформовану корпоративну культуру, відсутність професійного росту, можливості навчання, нестачу кваліфікованих фахівців і керівників, які здатні оцінювати й приймати рішення про відповідність кандидата наявній вакансії, нездатність забезпечити працівників високої кваліфікації її подальшим ростом, приймання на роботу співробітників, котрі не зацікавлені в ній, невідповідність очікувань працівників і підприємства, нездатність працівника швидко реагувати й приймати правильні рішення в нестандартній ситуації, відсутність умов, за яких

мотиви співробітника сприяли б його ефективній професійній діяльності, тощо. Усунення причин зниження мотивації – запорука успішної роботи з управління персоналом.

Джерела та література

1. Бондар В. Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління / В. Д. Бондар // Ефективність державного управління : зб. наук. праць Львів. регіонального ін-ту держ. управління Нац. академії держ. управління при Президентові України / за заг. ред. І. Р. Залуцького. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – № 11. – С. 11–17.
2. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
3. Дафт Р. Л. Менеджмент : пер. с англ. / Р. Л. Дафт. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 829 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2002. – 345 с.
5. Кузьмін О. Є. Менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Л. С. Ноджак, О. Г. Мельник. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 152 с.
6. Мескон М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1998. – 799 с.
7. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. – Київ : Кондор, 2003. – 224 с.
8. Мотивация сотрудников: модель справедливости / Джон Ньюстром (John B. Newstrom) [Электронный ресурс] Elitarium.ru. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm243.html>.
9. Антикризисная мотивация / Александр Зильберман // Управление компанией : журнал. – № 3. – 2007 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm165.html>,
10. Біблія для дітей – Старий Заповіт – Гріхопадіння [Електронний ресурс]. – Режим доступу : Adamabiblikos.org.ua/old_site/html_site/staryj_zapovit/.../grihopadinnia_adama.php.
11. Демченко Д. Работать: нельзя уволиться / Д. Демченко // Бизнес. – 2009. – № 22. – С. 41–42.
12. McLoughlin D. Equity Sensitivity and Double Demotivation / D. McLoughlin, S. C. Carr // The Journal of Sociological Psychology. – 1999. – No 137 (5). – P. 668–670.

References

1. Bondar V. D. (2006) Teoretychni zasady motyvatsiyi v konteksti pidvyshchennya efektyvnosti derzhavnoho upravlinnya [Theoretical Principles of Motivation in the Context of Increasing the Effectiveness of Public Administration] Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnya: zbirnyk naukovykh prats' L'vivskoho rehional'nogo instytutu derzhavnoho upravlinnya Natsional'noyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrainy – Efficiency of Public Administration: Collection of Scientific Papers of the Lviv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. L'viv : LRIDU NADU, 11, 388, 11–17 [in Ukrainian].
2. Hrifin R. (2001) Osnovy menedzhmentu: pidruch[Fundamentals of Management]. L'viv: BaK [in Ukrainian].
3. Daft R. L. (2001) Menedzhment [Management] SPb.: Pyter [in Russian].
4. Kolot A. M. (2002) Motyvatsiya personalu: pidruch[Motivation of staff] K.: KNEU [in Ukrainian].
5. Kuz'min O. Ye. Nodzhak L. S., Mel'nyk O. H/ (2009) Menedzhment [Management] L.: Vydavnytstvo Natsional'noho universytetu «L'vivska politekhnik» [in Ukrainian]
6. Meskon M. Al'bert M., Khedoury F. (1998) Osnovy menedzhmenta[Fundamentals of Management] M.: Delo [in Ukrainian].
7. Osovs'ka H. V., Krushel'nyts'ka O. V. (2003) Upravlinnya trudovymy resursamy: navch. posib. [Management of labor resources: teaching. manual] K.: Kondor [in Ukrainian].
8. Motyvatsyya sotrudnykov: model' spravedlyvosti Razdel: Upravlenye personalom Podrazdel: Motyvatsyya personala Avtor(ы): Dzhon N'yustrom (John B. Newstrom) Ystochnyk: Elitarium.ru Dzherelo: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm243.html>.
9. Aleksandr Zyl'berman (2009) Antykryzysnaya motyvatsyya Razdel: Upravlenye personalom Podrazdel: Motyvatsyya personala [Anti-crisis motivation Section: Personnel Management Subsection: Motivation of the staff]zhurnal «Upravlenye kompaney» (Yzdaet-sya v Rossyy) Retrieved from <http://www.management.com.ua/hrm/hrm165.html> [in Russian].
10. Bibliya dlya ditey – Staryy Zapovit - Hrihopadinnya Adama [Bible for Children - Old Testament – Adam's Fall of] Retrieved from biblikos.org.ua/old_site/html_site/staryj_zapovit/.../grihopadinnia_adama.php.
11. Demchenko D. (2009) Rabotat': nel'zya uvolyt'sya [To work: can not leave], Byznes. 22, 41–42 [in Ukrainian].
12. McLoughlin D., Carr S. C. Equity Sensitivity and Double Demotivation // The Journal of Sociological Psychology. 1999. No 137 (5). P. 668–670.

Любовь Липыч, Оксана Хилуха, Мирослава Кушнир, Виктор Загоруйко. Предпосылки эффективного мотивирования работников. Для успешного управления поведением людей в процессе их трудовой деятельности

очень важно мотивировать их к труду. Для лучшего понимания смысла мотивации в статье исследованы сущность и смысл человеческого труда.

Обосновано, что наиболее ценной считается та работа, где работник чувствует свою необходимость, полезность. Этого мнения в большей степени придерживаются работники зрелого возраста. Те виды работ, где лучшая организация труда, сплоченный коллектив, благоприятные условия труда, являются более привлекательными для молодых работников. Повышению профессионально-квалификационного уровня отдают предпочтение работники среднего возраста, причем с достижениями определенной возрастной границы эта закономерность начинает снижаться. В качестве важных факторов мотивации персонала рассматривают субъективные факторы выбора профессии и уровня квалификации, уровень престижности труда.

На повышение качества и удовлетворенности трудом влияют определенные группы факторов. Однако в статье отмечается, что факторов, которые снижают уровень готовности к работе, больше. К причинам демотивации персонала относят несправедливую оплату, плохие условия труда, отсутствие организационной четкости, неприемлемый стиль руководства, сформированную корпоративную культуру, отсутствие профессионального роста, отсутствие возможности обучения, нехватку квалифицированных специалистов и руководителей, которые способны оценивать и принимать решения о соответствии кандидата имеющейся вакансии, неспособность обеспечить работников высокой квалификации их дальнейшим ростом, прием на работу сотрудников, которые не заинтересованы в ней, невозможность обеспечить ожидания работников и предприятия, неспособность работника быстро реагировать и принимать правильные решения в нестандартных ситуациях, отсутствие условий, при которых мотивы сотрудника способствовали бы его эффективной профессиональной деятельности и т. под. Доказано, что устранение причин снижения мотивации – залог успешной работы по управлению персоналом.

Ключевые слова: системы мотивации труда, содержательность труда, демотиваторы, направления повышения эффективности труда.

Lubov Lipych, Oksana Kchilycha, Myroslava Kushnir, Viktor Zagoruyko. Prerequisites for Effective Motivation of Employees. It is very important to motivate employees in the process of their work to achieve high productivity. For better understanding of the meaning of motivation, the article investigates the essence and the meaning of human labor. It is proved that the most valuable is the work, where the employee feels their own necessity and usefulness. This opinion is more closely adhered to by employees of the mature age. Those kinds of work where organization of work is better, teamwork is preferable, working conditions are favorable become more attractive to young employees. Middle aged workers are interested to increase their vocational qualifications, whereas achieving a certain age limit, this pattern begins to decline. The important factors in the staff motivation are the subjective factors of the choice of profession and the level of skills, determined by the level of prestige of work. Certain groups of factors influence the quality of the work and job satisfaction. However, the article notes that there are more factors that decrease the level of readiness to work. The reasons to demotivate the staff are as following: unfair payment, poor working conditions, lack of organizational clarity, inappropriate leadership style, badly formed corporate culture, lack of professional growth, lack of training opportunities, lack of qualified professionals and managers who are able to evaluate and decide whether the candidate is skilled enough to suit the available vacancy, inability to provide high-skilled workers with their further growth, recruitment of employees who are not interested in the job, discrepancy between expectations of employees and the enterprise, the inability of the employee to respond quickly and make the right decisions in a non-standard situation, the absence of conditions under which the employee's motives would contribute to his effective professional activities, etc.

Understanding of the reasons for reducing of motivation is the key to successful personnel management.

Key words: systems of labor motivation, work content, demotivators, directions of labor efficiency increasing.

Стаття надійшла до редакції 02.09.2017 р.

УДК 330.341.1:33.021

Лариса Лігоненко – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені В. Гетьмана

Теоретико-методологічні засади аналізу інновацій

Завдання, мета наукового дослідження – на основі критичного осмислення наявних пропозицій щодо змісту, призначення, цілей, задач, напрямів, методів та інструментів аналізу інновацій сформулювати цілісне системне

© Лігоненко Л., 2017