

**Альона Олегівна Климчук,***канд. екон. наук, доцент кафедри економіки підприємства,  
Вінницький національний аграрний університет (м. Вінниця, Україна);***Андрій Миколайович Михайлов,***канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та  
євроінтеграції, Сумський національний аграрний університет (м. Суми, Україна)*

### **МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ПІДВИЩЕННІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Стаття присвячена актуальним проблемам дослідження сутності мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах в умовах їх ефективного управління та підвищення інноваційної діяльності. Метою дослідження є детальне вивчення та аналіз особливостей стимулювання та мотивації персоналу, виявлення їх спільних та відмінних рис, взаємозв'язку із такими спорідненими категоріями як «потреба», «мотив» та «стимул», а також встановлення особливостей їх використання в процесі управління на промислових підприємствах. У статті розкрито сутність поняття «мотивація» та «стимулювання» з точки зору управління персоналом; доведено сутність поняття «стимулювання» з точки зору його розгляду як дієвого інструменту та вирішального зовнішнього чинника впливу на персонал у процесі розвитку категорії «мотивація»; здійснено аналіз історичного досвіду зародження та подальшого розвитку теорій мотивації; розглянуто еволюцію наукових уявлень щодо розвитку форм та методів стимулювання; доведено взаємозв'язок мотивації та стимулювання працівників із врахуванням їх потреб, мотивів та стимулів в ефективному управлінні промисловим підприємством та підвищенні його інноваційної діяльності.*

*Ключові слова:* мотивація, стимулювання, мотив, потреба, стимул, персонал, підприємство, управління, інноваційна діяльність.

DOI: 10.21272/mmi.2018.1-16

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Важливою передумовою розвитку сучасного суспільства в умовах максимального використання нововведень та інновацій є особливе приділення уваги персоналу, що створює передумови для економічного зростання та конкурентоспроможності як окремого працівника, так і підприємства загалом, а також гарантує при цьому його економічну безпеку. У кожного працівника крім визначених умов трудової діяльності на промисловому підприємстві існують і свої особистісні мотиви та стимули, що спонукають до повсякденного виконання поставлених перед ним завдань. Через те, аналіз поведінки працівників вимагає застосування знань у поєднанні з досвідом, професійними навичками, освітнім рівнем, психологічним та матеріальним станом тощо.

Разом з тим, як показує досвід високорозвинутих країн світу, жодне із завдань управління та здійснення інноваційної діяльності у будь-якій сфері діяльності неможливо реалізувати без зацікавленості працівників в її вирішенні. Це пояснюється тим, що пошук ефективних методів мотивації та стимулювання персоналу стає нагальним завданням для керівників на будь-якому підприємстві.

Для визначення аспектів, на які потрібно звертати увагу керівнику, щоб працювати із вмотивованим персоналом, необхідно, в першу чергу, визначити, що ж являють собою такі поняття, як мотивація та стимулювання персоналу, які можуть бути застосовані на підприємстві з метою ефективного управління ним та підвищення інноваційної діяльності.

У сукупності сучасних наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених не у повній мірі

досліджений напрям, який з'ясовує логічний зв'язок між мотивацією та стимулюванням персоналу, а також впливу засобів стимулювання на підвищення мотивації у працівників до високопродуктивної трудової діяльності на підприємстві, яка є досить вагомим фактором впливу на кінцеві результати виробництва, отримання прибутків, зростання конкурентних переваг підприємства, що в цілому зумовлює ефективне ведення інноваційної діяльності підприємством. Не дивлячись на те, що як мотивація, так і стимулювання мають спільну мету – підвищення конкурентних переваг, результативності та продуктивності трудової діяльності як окремого працівника, так і підприємства в цілому, існує суттєва різниця між двома категоріями. Виходячи з того, що механізм мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві повинен бути певним чином організованим із дотриманням всіх необхідних принципів, актуальним є дослідження еволюції понять «мотивації» та «стимулювання» із визначенням їх спільних та відмінних рис, що дасть змогу внести певні розуміння та роз'яснення при подальшому дослідженні даних категорій та розробці науково-практичних рекомендацій щодо запровадження ефективного механізму мотивації та стимулювання персоналу на промисловому підприємстві з метою його ефективного управління та підвищення інноваційної діяльності. Отже, підвищення інноваційної діяльності та ефективне управління підприємством за рахунок мотивації та стимулювання персоналу є актуальним і важливим питанням, яке потребує подальшого розвитку та дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Опрацювання зарубіжної та вітчизняної спеціальної літератури, присвяченої теоретико-методологічним аспектам мотивації та стимулювання персоналу, формуванню підходів до підвищення продуктивності праці та аналізу чинників ефективної мотивації та стимулювання персоналу свідчить про безсумнівний інтерес учених до даної проблематики. Проблема мотивації та стимулювання персоналу присвятили свої праці видатні як зарубіжні вчені, так і вітчизняні. Виходячи з аналізу історичного досвіду людської поведінки зародження першопочаткових теорій мотивації відбувалось шляхом застосування звичайних стимулів спонукання: примусу, матеріального та морального заохочування. Серед найбільш відомих теорій, що набули широкого застосування ще й до цього часу, є теорія «батога і пряника» Дж. Бентхема [41], що визначається простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставлених цілей; теорія «наукового управління» Ф. Тейлора [31], котрий вніс пропозиції оплачувати роботу тих, хто виробив більше продукції, пропорційно їхнім внескам; соціальна теорія Е. Мейо [51], де головними складовими підвищення мотивації персоналу виступають наступні: «освіта службовців», «паритетне управління», «групові рішення», «гуманізація праці»; структура ідеального управління на підприємстві Р. Лайкерта [48]; теорія людських потреб А. Маслоу [49] (у вигляді піраміди) та їх поділ на первинні (фізіологічні) та вторинні (приналежності, самоповаги та самореалізації); теорія потреб «Х» та «У» Д. МакГрегора [50]; теорія «Z» В. Оучі [23]; теорія характеристик праці Р. Хекмана та Г. Олдгема [34], які визначили основні детермінанти, які мотивують людину працювати. У свою чергу, Г. Емерсон [11] не зводив винагороду тільки до грошових виплат, а розглядав і соціальні поступки роботодавців як важливий фактор активізації трудової діяльності працівників. Вагомий внесок у дослідження мотивації та стимулювання людини в рамках підходу, який розглядає тільки людину, а не людину і тварину, зробив К. Левін [47]. В свою чергу, прихильниками змістовної теорії праці, до яких відносять К. Альдерфера [39], Ф. Герцберга [5] і Д. МакКлелланда [19], доводили, що вивчення потреб людини є основним мотивом їх діяльності. До процесійних теорій відносять теорію очікувань або модель мотивації за В. Врумом [55], теорію справедливості Дж.С. Адамса [38], теорію або модель Л. Портера – Е. Лоулера [52]. В якості основної ідеї мотивації Л. Фестінгер [42] розробив теорію соціального порівняння. В. Скіннер [54] в теорії підкріплення доводив залежність людської поведінки від оточуючого середовища. Дослідження Р. Лайкерта [48] показали, що на мотивацію праці впливає суб'єктивне сприйняття людиною свого місця в організації, наявність

лідерських, організаторських і комунікативних якостей тощо. У свою чергу, Г. Саймон [53] пов'язував мотивацію з індивідуальним сприйняттям праці, а саме: чи є вона способом самореалізації особистості, чи перетворюється на рутинну діяльність, яка знищує людину. У дослідженні проблем мотивації Е. Шейн [36] висунув концепцію організаційного розвитку й організаційної культури. Разом із тим, вплив специфічної ролі культурно мотивованих норм у середовищі людини досліджували Ф. Тромпенаарс та С. Хемпден-Тернер [32]. Відповідно до теорії орієнтації на працю Д. Голдторпа та Д. Локвуда [44] центральним моментом є цілі, яких прагнуть досягти члени організації, виконуючи свою роботу: від ціннісного джерела внутрішнього задоволення змістом праці до інструментальних засобів підвищення фінансової винагороди. Рівновагу між спонуканням членів колективу до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення поставлених цілей розглядали у своїх дослідженнях С. І. Барнард [40]. Т. Парсонс [24], аналізуючи «типові перемінні діяльності», фіксує в якості мотивації людини співвідношення «досягнутого», тобто «створення в результаті орієнтації на іманентно особистісні характеристики». Паралельне існування вищих і нижчих потреб досліджував у своїх працях Л.С. Виготський [3], в той час як С.А Сурков [30] переконував, що саме складні виклики мотивують людину до праці.

Розвиток продуктивних сил суспільства характеризувався значним поширенням розробки теорії мотивації, в основі якої були різні підходи, які умовно доцільно поділити на кілька груп. Так, зокрема, В.О. Пономаренко, С.Б. Довбня, І.П. Клименко [26] виділяють наступні підходи до мотивації праці: метод «батоба і пряника», владний примус, змістовний, процесуальний, комплексний. Згідно із теорією мотивації В.І. Чиркова [35], виділяють концепцію «раннього наукового управління», теорію людських відносин та моделі мотивації, сформовані під впливом теорій самоактуалізації. Водночас автори у своїй праці [21] пропонують класифікувати усі теорії трудової мотивації наступним чином: змістовні теорії, процесуальні теорії, новітні теорії, теорії пізнання. А.М. Колот [15, с. 84, 87-90] виділяє наступні підходи: школу наукового управління, концепцію людських відносин, змістовні та процесуальні теорії, управління «людськими ресурсами». Крім того, Т.І. Лепейко виділяє три головні школи формування мотиваційних механізмів [17]: західну (матеріалістичну), вітчизняну (діалектико-матеріалістичну) та неоматеріалістичну. Водночас науковці В.М. Нижник та О.А. Харун [22, с. 14] здійснюють наступну класифікацію теорій мотивації: змістовні, процесійні, циклічно-цільові та партисипативні.

Разом із тим, формування різного роду концепцій мотивації супроводжувалось появою різноманітних форм та методів стимулювання. Так, зокрема, У. Гамільтон [45] та Г. Емерсон [11] основну увагу у своїх дослідженнях зосереджували на матеріальних стимулах, в той час як Ф. Тейлор [31] справедливо запропонував здійснювати оплату праці працівників пропорційно до їх трудового внеску на основі розрахунку норм витрат часу на кожен вид операції. До прибічників нематеріальних методів стимулювання персоналу доцільно віднести А. Файоля [33], котрий визначав могутнім стимулом людської діяльності ініціативу; Д. Карнегі [14], дослідження котрого щодо методів та форм стимулювання персоналу ґрунтувались на заохоченні власних амбіцій; Е. Мейо [51], котрий виділяв наступні стимули: увагу та добре ставлення, приналежність до певної групи; Ф. Герцберга [5], котрий здійснив виокремлення наступних підходів щодо стимулювання працівника: досягнення та визнання успіху, роботи (зацікавленості до її змісту, можливості професійного зростання, відповідальності тощо). Крім того, існують прихильники змішаних форм та методів стимулювання, серед яких: О.В. Притула [27], Р.О. Ющенко [37], О.М. Баксалова [1], котрі серед складових забезпечення ефективного стимулювання працівників виділяють: систему оплати праці, що включає основну та додаткову заробітну плату, виплати компенсаційного та заохочувального характеру; соціальні гарантії, пільги; ротацію персоналу; покращання умов праці; участь працівників у власності підприємства, управління нею, а також у розподілі прибутку

пропорційно виконаній роботі; регулювання робочого часу та відпочинку; формування та розвиток моральних якостей індивіда та морального клімату у колективі; особистісне та публічне визнання заслуг працівників.

У вищезазначених працях знайшли вирішення питання, пов'язані із визначенням сутності мотивації та стимулювання персоналу, окремі аспекти оцінювання ефективного використання трудового потенціалу, а також підвищення результативності та продуктивності праці персоналу з метою ефективного управління промисловим підприємством.

**Виділення не вирішених раніше питань, що є частиною загальної проблеми.** Незважаючи на вагомий внесок науковців у дослідження сутності мотивації та стимулювання персоналу, їх особливостей та відмінних характеристик, а також визначення їх місця в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності, проблема щодо вирішення даного питання все ж залишається відкритою. При цьому необхідно відзначити, що терміни мотивація і стимулювання однозначно не визначені та в розумінні вітчизняних і зарубіжних фахівців з даної проблематики не є ідентичними, а тому сприймати їх як тотожні помилково, але при цьому вони є тісно пов'язаними, спільне використання яких зумовлює досягнення максимального позитивного ефекту підприємства. Саме тому, визначення наукових підходів щодо мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні його інноваційної діяльності потребують додаткового дослідження.

**Мета статті.** Основними завданнями дослідження є аналіз сутності мотивації та стимулювання персоналу, визначення особливостей та відмінних рис даних понять, їх взаємообумовленість та взаємозв'язок із такими суміжними категоріями як «потреба», «мотив» та «стимул», а також встановлення особливостей їх використання в процесі управління та здійснення інноваційної діяльності на промислових підприємствах.

**Основний матеріал.** Мотивація, будучи складним процесом, включає різноманітні підходи авторів щодо трактування змісту даного поняття, визначаючи його як сукупність мотивів, стимулів чи внутрішніх та зовнішніх чинників, або як процес спонукання особистості до певних дій.

Водночас процес стимулювання, під яким зазвичай розуміють вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання зовні та структурні компоненти трудової ситуації [2]. Отже, з одного боку, відбувається створення сприятливих умов з метою задоволення потреб працівників, а з іншого, – забезпечення трудової поведінки, що є необхідною для успішного функціонування та розвитку підприємства, тобто здійснюється своєрідний обмін діяльністю.

При цьому деякі вчені ототожнюють поняття «стимул» та «заохочення», розуміють як синоніми ці два поняття [29], категорії стимулювання та заохочення співвідносять як єдине ціле та як частину складної системи: заохочення, як окремий напрям у загальному процесі стимулювання [20].

Також, розглядаючи питання стимулювання в аспекті забезпечення виконання поставлених обов'язків, варто відмітити, що його головним призначенням є підвищення трудової активності, продуктивності та якості праці, стимулювання до добросовісного виконання трудових обов'язків [6, 46]. Отже, стимулювання є процесом, що зазвичай спрямовується на окремого працівника чи на групу працівників. Водночас на практиці поєднання персонального та групового стимулювання найчастіше зустрічається у процесах матеріального стимулювання.

Через те, розуміння наявних підходів щодо визначення понять стимулювання та мотивації визначає справедливе співвідношення даних категорій, адже раніше, не дивлячись на те, що як мотивація, так і стимулювання розумілись радянськими науковцями як «спонукання до певних дій», мотивацію відносили до науки психології, а стимулювання – до економічного вчення.

Зважаючи на те, що нині визначення стимулювання через мотивацію або мотивацію через

стимулювання є досить поширеним, існують науковці, що переконують в очевидній різниці між мотивуванням та стимулюванням: категорію «мотивація» доцільно визначати як процес стимулювання самого себе або інших на діяльність, основною метою якої є досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства, а термін «стимулювання» визначають як зовнішнє спонукання до дії, спонукальна причина, поштовх, подразник, що здійснює вплив на орган почуттів, тобто відносно людини є зовнішнім. Через те, принципова різниця категорій «мотивація» та «стимулювання» може полягати в тому, що стимулювання є одним із засобів, завдяки якому може здійснюватися процес мотивації.

Процес мотивації в значній мірі визначається потребами, що його ініціюють. Якщо потреби індивідів збігаються із потребами підприємства, працівники будуть вкладати свої зусилля заради власного задоволення, що забезпечить зростання продуктивності праці, зниження собівартості та високу якість продукції, що у сукупності призведе до збільшення розміру прибутку, забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Крім того, потреби виявляються у мотивах, котрі спонукають людину до дій, спрямованих на задоволення потреб. Мотив, будучи усвідомленою чи спонукальною причиною, основою чи підставою до якоїсь дії чи вчинку, є суб'єктивним явищем, основною метою якого є усвідомлення вчинків, які формують постановку цілей, здатних спонукати особистість до дії внаслідок зародження спонукаючого фактора ззовні, тобто стимулу, та його усвідомлення людиною. Через те, мотиви містять сукупність спонукань, обов'язків та прагнень до виконання доручених завдань.

Зв'язок потреб та мотивів визначається тим, що потреби реалізуються у діяльності працівника за допомогою мотивів, котрі, в свою чергу, визначаються ступенем актуальності тієї або іншої потреби працівника, можуть бути різними за змістом і зумовлюватись як спрямованою, так і неспрямованою активністю людини [2]. Отже, чим прагнення працівника отримати те чи інше благо є сильнішим, чим загальнішою є потреба в ньому, тим активніше починає діяти працівник.

При цьому широко розповсюдженою є точка зору щодо тотожності сутності категорій «мотив» та «стимул». Однак, це питання є дещо дискусійним. Так, стимулами є певні блага, мотивами – прагнення людини отримати їх. Стимули, будучи зовнішніми спонуканнями, мають цільову спрямованість, мотив є також спонуканням до дії, але в його основу може бути покладений як стимул у вигляді винагороди, підвищення по службі, адміністративних розпоряджень тощо, так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальності, страху). Зважаючи на те, що реакція людини на багато стимулів може бути неусвідомленою та не піддаватися контролю, у мотив стимул перетворюється лише після його усвідомлення та прийняття людиною.

Аналіз теоретичних положень, наведених в економічній літературі, дає підстави припускати, що найбільш активною у мотиваційному процесі є роль потреб, котрі здійснюють його ініціювання, мотивів, що спрямовані на формування дій з усунення потреб, а також зовнішніх факторів – стимулів. Таким чином, правильний підхід до розуміння категоріального апарату створює усі необхідні умови для забезпечення мотивації персоналу підприємства, надає можливість керівнику стимулювати працівників задля досягнення високої результативності їх діяльності.

Отже, з проведеного аналізу очевидним стає те, що головною рушійною силою впливу на персонал є стимули, а основною метою мотивації є задоволення потреб персоналу та підприємства одночасно. При цьому доцільно зауважити, що в даному випадку стимулювання виступає дієвим інструментом та вирішальним чинником впливу на персонал ззовні у процесі розвитку мотивації; водночас для здійснення такого впливу на персонал використовують різні види мотивації.

Разом з тим, мотивація та стимулювання є протилежними за спрямованістю – перше спрямоване на зміну існуючого положення, а друге – на його закріплення, хоча вони доповнюють один одного [9]; за своєю природою мотивація та стимулювання є різними процесами, де перший

спрямований на зміну комплексу мотивів людини під дією цілеспрямованих стимулів, а другий – на вибір та застосування стимулів, направлених на формування у людини системи мотивів до дій, що є очікуваними – отже, спостерігається тісний зв'язок між даними поняттями [18]; якщо проблемами мотивації є формування внутрішнього спонукання, то сутність стимулювання потребує зовнішнього спонукання та елементів трудової ситуації (соціальні умови, умови нарахування, організації та змісту праці тощо); термін «мотивація» більш тісно пов'язаний з морально-статусними потребами працівника, в той час як стимулювання – із матеріальними [43].

Крім того, наведені підходи провідних учених-економістів доводять вірність суджень з приводу того, що стимулювання є дієвим інструментом розвитку мотивації та зовнішнім чинником, націленим на задоволення потреб персоналу, що спонукає його до корисних дій, спрямованих на задоволення потреб підприємства.

Разом із тим, проблеми, пов'язані із мотивацією персоналу підприємства, досліджувалися вченими різних часів, котрі у своїх працях розглядали причини людської активності [10].

У свою чергу, опрацювання наукової літератури дало змогу виділити наступні підходи щодо існуючих теорій мотивації: процесний, змістовний та поведінкових відносин (табл. 1).

Таблиця 1 – Групування існуючих теорій мотивації працівників підприємства за підходами

Підхід	Теорії мотивації	Зміст теорії мотивації
1	2	3
Процесуальний підхід	Теорія очікувань В. Врума [55]	Людина зосереджує свої сили на досягненні поставленої мети в тій мірі, в якій вона оцінює ймовірність отримання винагороди за неї
	Теорія справедливості С. Адамса [38]	Працівники підприємства співставляють свої винагороди із витраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, котрі виконують ту ж саму роботу
	Теорія Портера- Лоулера [52]	Сутність даної теорії полягає у поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості, де визначальними є п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, винагорода, отриманий результат, міра задоволення
	Модель паралельної мотивації Л. С. Виготського [3]	Зважаючи на паралельне існування вищих і нижчих потреб, механізми їх задоволення також формуються паралельно і незалежно
	Теорія соціальних порівнянь Л. Фестінгера [42]	Досягнення індивіда можна оцінити на основі порівняння себе з іншими людьми, а не за показниками абсолютності, завдяки чому можливою є зміна власної поведінки
	Теорія виклику С.А. Суркова [30]	У мотивації працівників із високим рівнем самовпевненості вагому роль відіграють складні завдання, що є своєрідним для них «викликом»
	Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера [54]	Мотивація працівника залежить від минулого досвіду та наслідків його дій у минулому, де визначальним фактором є оцінювання результатів його діяльності із співвідношенням моральних і матеріальних стимулів
	Теорія характеристик роботи Р. Хекмана, Г. Олдхема [34]	Мотивацію працівника детермінують такі складові, як різноманітність роботи, її значимість, самостійність при виконанні, результативність та наявність зворотного зв'язку
	Теорія балансу між спонуканням і вкладом С. Барнарда [40], Г. Саймона [53]	Рівновагу між спонуканням членів колективу до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення поставлених цілей підприємства можливо досягнути завдяки забезпеченню дозорованої видачі винагороди
Теорія «типових перемінних» та індивідуального вибору Т. Парсонса [24]	Виходячи із конкретних ситуацій на підприємстві, індивідом обирається відповідний тип поведінки. На її вибір впливає те, як працівником оцінюється ситуація і якими є його побажання в даній ситуації та його вплив на неї	
Змістовний підхід	Теорія «батога і пряника» Дж. Бентхема [41]	Визначається простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Є більш доцільною в екстремальних ситуаціях, проте малоефективною в процесі виконання складних проектів, що є довготривалими та над якими працює значна кількість працівників

1	2	3
Змістовний підхід	Теорія «наукового управління» Ф. Тейлора [31]	Робота має оплачуватись прямо пропорційно кількості виготовленої продукції. При цьому відразу після її виконання можливо отримати належний ефект винагороди
	Соціальна теорія Е. Мейо [51]	Обґрунтував підхід, відповідно до якого вирішальний вплив на трудову діяльність і зростання виробництва справляють не стільки матеріально-речові, скільки морально-психологічні чинники
	Теорія потреб А. Маслоу [49]	Потреби поділяються на первинні та вторинні, а поведінку людей визначають потреби нижчого порядку, де після їх задоволення мотивуюча дія припиняється
	Теорія існування, приналежності та зростання К. Альдерфера [39]	Основні потреби, які мотивують поведінку людини такі: існування (фізіологічні та безпеки), приналежності (відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, ворогів, колег, керівників, підлеглих) та зростання (є аналогічними до потреб самовираження, які пов'язані із бажанням розвитку та самовдосконалення)
	Теорія потреб «Х» та «У» Д. МакГрегора [50]	Відповідно до теорії «Х» працівники схильні уникати роботи, а тому через контроль та погрози їх необхідно стимулювати. Теорія «У» полягає в тому, що працівники за своєю природою є відповідальними до виконання роботи, мають почуття автономії та самовираження
	Теорія «Z» В. Оучі [23]	Визначальним фактором забезпечення ефективної діяльності є дотримання принципу співучасті, що заключається у встановленні демократичного стилю керівництва, довірі, залученні підлеглих до прийняття рішень, виробленні почуття такту, відкритості та прозорості
	Структура ідеального управління Р. Лайкерта [48]	Основними характеристиками структури ідеального управління на підприємстві виступають: довіра та впевненість керівництва у своїх підлеглих; налагодження комунікаційних зв'язків; мотивація працівників до використання групових форм діяльності; можливість прийняття рішень за участю всіх членів підприємства; встановлення цілей підприємства на основі групового обговорення; розподілення контролю між багатьма учасниками
Поведінкових відносин	Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда [19]	Сутність даної теорії полягає у вивченні та описі впливу потреб досягнення (бажання людини досягти поставлених цілей), влади (формується під впливом навчання та життєвого досвіду і проявляється у вигляді прагнення до контролю людиною інших людей, ресурсів і процесів) та співучасті (бажання дружніх відносин з оточуючими) на поведінку людини, які примушують її діяти
	Двофакторна теорія Ф. Герцберга [5]	Сформував нову модель мотивації, основою якої є потреби двох груп: потреби мотивації та потреби, пов'язані із факторами умов праці. Згідно із теорією Ф. Герцберга, наявність факторів умов праці лише запобігає виникненню почуття невдоволеності роботою
	Концепція мотивів трудової діяльності О.Г. Здравомислова [12]	Існує декілька рівнів мотивів трудової діяльності: зміст та сенс праці, матеріальна зацікавленість у результатах праці, відносини у колективі
	R-теорія Н.Ю. Подольчака [25]	Поведінку та мотиви людей можна пояснити схильністю до ризику
	Теорія орієнтації на роботу Д.Х. Голдторпа, Д. Локвуда [44]	Поведінку людини визначають пріоритетні орієнтації членів організації: інструментальної, бюрократичної, орієнтації на основі співучасті або професійної орієнтації
	Концепції людини Е. Шейна [36]	Відповідно до концепції раціональної економічної людини, соціальної людини та складної людини, мотивація працівників забезпечується відповідними чинниками (економічними, соціальними тощо)
	Теорія поля К. Левіна [47]	Поведінку людини визначають особистісні фактори та фактори оточення
Крос-культурна мотивація Ф. Тромпенаарса, С. Хемпден-Тернера [32]	На мотивацію працівника в значній мірі впливають міжнародні та культурні відмінності	

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє робити висновки щодо механізму мотивації людини.

За процесними теоріями визнається існування потреб, хоча не тільки вони впливають на мотивацію працівників, а й функції сприйняття та очікування, а й можливі наслідки вибраного типу мотивації.

Теорії поведінкових відносин ґрунтуються на визначенні чинників, що визначають поведінку людей та їх мотивацію до виконання повсякденних завдань.

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводить беззаперечний факт – розвиток підприємства відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання. У доповнення до приведених вище досліджень зауважимо, що еволюція наукових уявлень щодо розвитку форм та методів стимулювання відбувалася під впливом змін різноманітних мотиваційних концепцій, які найбільш рішуче заявили про себе на межі ХХ-го та ХХІ-го століть, що було зумовлено світовими процесами глобалізації, розвиненим конкурентним середовищем та глибокою трансформацією індустріального суспільства в інформаційне (постіндустріальне), де визначну роль мають відігравати знання, інновації та інтелект.

Саме низка останніх чинників зумовила якісні зрушення форм та методів стимулювання працівників (табл. 2).

**Таблиця 2 – Розвиток форм і методів стимулювання працівників у забезпеченні їх мотивації до трудової діяльності**

Автор	Характеристика
1	2
У. Гамільтон [45]	Основну увагу зосереджував на матеріальних стимулах, пропонуючи при цьому використовувати преміювання за економію матеріалів та скорочення витрат виробництва
Г. Емерсон [11]	Виділив принципи продуктивності праці, серед яких визначальну роль відводив винагородам за продуктивність, нормалізацію умов праці, справедливе ставлення до персоналу, компетентну консультацію. Свою увагу акцентував на вирішенні психологічного аспекту проблем мотивації працівників
Ф. Тейлор [31]	Запропонував здійснювати оплату праці працівників пропорційно до їх трудового внеску на основі розрахунку норм витрат часу на кожен вид операції. Визначав важливість стимулювання ініціативи, старанності, сумлінності, навчання працівників, турботи про них, роз'яснення цілей підприємства
А. Файоль [33]	Могутнім стимулом людської діяльності визначав ініціативу, розвивати яку необхідно завдяки наданню самостійності у виконанні обов'язків, заохоченню заслуг
Д. Карнегі [14]	Переконував, що стимулювання особистого прагнення працівника до якісного та своєчасного виконання завдань має ґрунтуватися на заохоченні його власних амбіцій. Головною ідеєю стимулювання працівника в його бажанні виконати роботу якнайкраще вчений визначає вміння переконувати людину у її власних силах при виконанні роботи
П.З. Капустянський [13]	Виділив такі важливі складові ефективного стимулювання персоналу до трудової діяльності: – матеріальне заохочення (оплата праці прямо пропорційно до виконаних завдань, участь у прибутках, соціальна підтримка); – моральне заохочення та навчання працівників (наявність трудової конкуренції між працівниками, належний рівень корпоративної культури, професійна перепідготовка кадрів, публічне визнання заслуг); – забезпечення належних умов праці (створення належного режиму роботи, дотримання санітарно-гігієнічних, психологічних та ергономічних умов праці, організація кімнат для відпочинку); – стиль управління (цільове управління підприємством, дотримання управлінських повноважень, розширення особистого спілкування керівника із підлеглими, моніторинг думок співробітників); – планування та контроль (формування довгострокових планів зростання працівників, посилення предметного та обмеження формального видів контролю за діяльністю персоналу)
Е. Мейо [51]	Виділяв наступні стимули: увагу та добре ставлення, приналежність до певної групи



1	2
Д.М. Прусс [28]	<p>Схилявся до думки, що ефективність трудової діяльності персоналу базується на взаємодії трьох важливих систем стимулювання, які ґрунтуються на наступних підсистемах моніторингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– факторів, що впливають на формування стимулів працівників до праці (зовнішніх факторів впливу на працівників; потреб працівника; факторів, котрі формують характеристики людини; стратегій управління поведінкою працівника);</li> <li>– впливу підприємства на стимулювання персоналу (оцінки можливостей підприємства, методів та способів стимулювання персоналу; оцінки методів стимулювання персоналу; стратегій управління впливом працівника на процеси стимулювання);</li> <li>– оцінювання ефективності стимулювання персоналу підприємства (економічної та соціальної ефективності систем стимулювання персоналу; задоволеності працівників; управління трудовою активністю; формування стратегій управління ефективністю стимулювання працівників)</li> </ul>
О.В. Прутула [27], Р.О. Ющенко [37], О.М. Баксалова [1]	<p>Виділили наступні складові забезпечення ефективного стимулювання працівників:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– система оплати праці, що включає основну та додаткову заробітну плату, виплати компенсаційного та заохочувального характеру;</li> <li>– соціальні гарантії, пільги;</li> <li>– ротація персоналу;</li> <li>– покращання умов праці;</li> <li>– участь працівників у власності підприємства, управління нею, а також у розподілі прибутку пропорційно виконаній роботі;</li> <li>– регулювання робочого часу та відпочинку;</li> <li>– формування та розвиток моральних якостей індивіда та морального клімату у колективі;</li> <li>– особистісне та публічне визнання заслуг працівників</li> </ul>

Отже, при розгляді форм та методів стимулювання, а також намагання відокремленого вирішення проблематики розвитку та вдосконалення матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, варто звертати увагу на те, що при формуванні системи взаємозв'язку мотивації та стимулювання працівників необхідною умовою є наявність такої важливої відтворювальної ланки, як праця, без якої неможливо уявити економічний розвиток підприємства. Її організація на виробництві має супроводжуватись врахуванням того, що найкращим проявом мотивації є формування та дієвість усіх груп стимулів.

На сьогодні вирішального значення у формуванні мотивів у персоналу набуває матеріальне стимулювання, серед основних складових якого є не лише оплата праці, а й можливість здійснювати ефективну її реалізацію на ринку товарів та послуг. У формуванні матеріальної мотивації необхідним є дотримання наступних умов: існування рівня заробітної плати та дослідження її динаміки; між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю результатів праці має існувати пряма залежність; наявність структури особистого доходу; матеріальне забезпечення наявних грошових доходів тощо. Зважаючи на те, що до важливих принципів організації заробітної плати доцільно віднести внесок кожного працівника у підвищення ефективності виробництва, на сьогодні достатньо уваги приділяється системам стимулювання за методом Скенлона.

В основу формування систем покладено: забезпечення житлом, автомобілем; гідна оплата праці, наявність премій та надбавок, доплат, комісійних винагород, оплата навчання, участь в прибутках; грамоти, почесні знаки, дошки пошани; надання додаткового соціального і медичного страхування, створення сприятливих умов відпочинку; гарантування гідних умов праці; вибір оптимального варіанту між співучастю, спільним управлінням, робітничим контролем, самоуправлінням; самовдосконалення та самореалізація. Серед негативних методів стимулювання виділяють: незадоволення, покарання, погрози щодо втрати робочого місця.

Звертаючи увагу на те, що у добросовісного працівника є усі можливості до професійного зростання, зростає і його прагнення до задоволення різноманітних потреб не лише матеріального характеру, а й нематеріального змісту.

Виходячи з цього, заохочення персоналу до трудової діяльності на підприємстві, крім матеріального стимулювання повинне включати і сукупність методів морального заохочення до праці, здатних забезпечити суттєве збільшення виробітку (рис. 1).

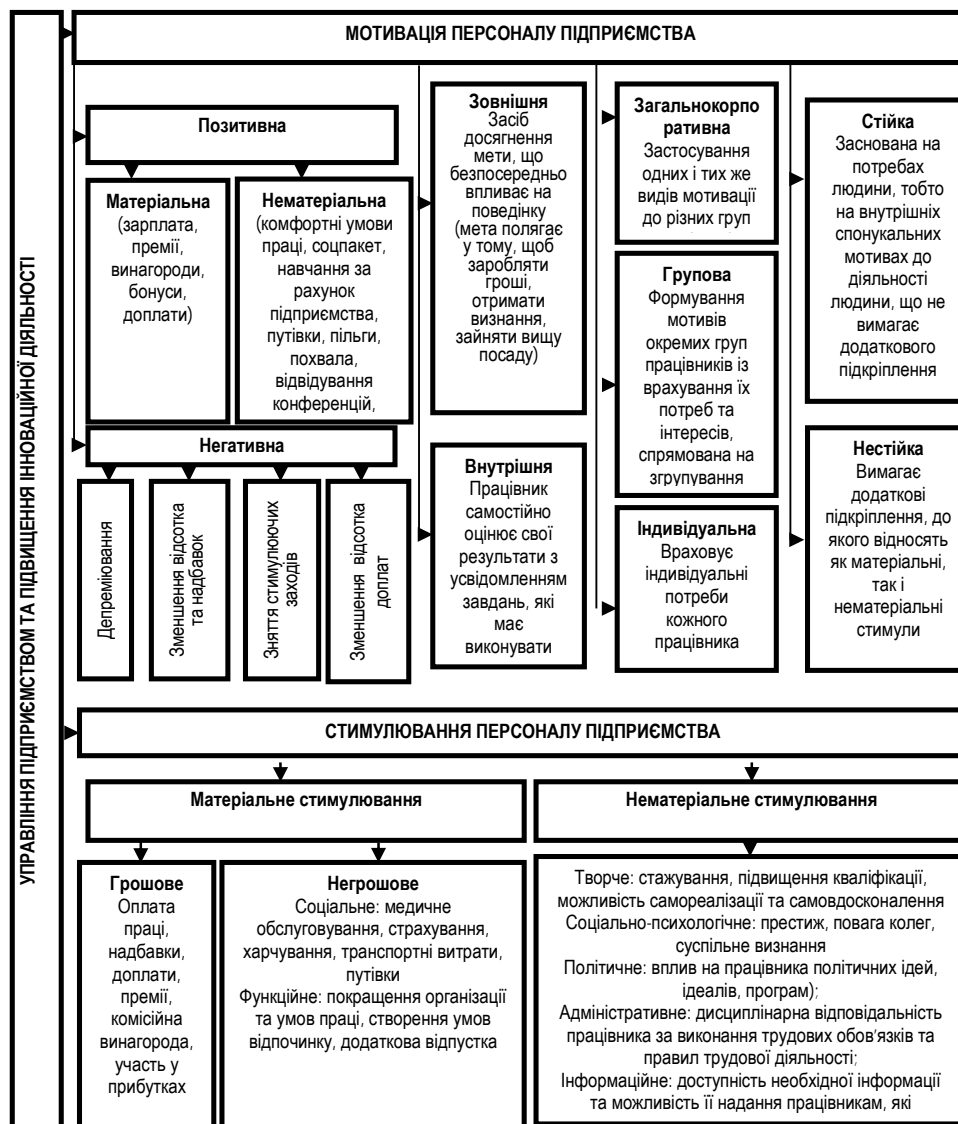


Рисунок 1 – Методи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності (власна розробка автора)

У зміст нематеріального стимулювання персоналу на промислових підприємствах повинні бути закладені концепції підвищення якості трудового життя, співучасті працівників у розподіленні

прибутків, планування кар'єри, інформованість персоналу. Такі складові нематеріального стимулювання забезпечують подолання дезорганізації свідомості у працівників, відчуття напруженості, образи, зневіри, гніву тощо. Натомість дотримання зобов'язань щодо виконання як матеріальних, так і нематеріальних методів стимулювання персоналу сприяє підвищенню впевненості працівника у своїй роботі, полегшенню процесу його самонавчання і самореалізації, збереженню дружніх взаємовідносин в колективі.

Разом із тим, при дослідженні найбільш ефективних форм і методів стимулювання персоналу, необхідно звертати увагу на психологічний аспект цієї проблеми. Залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи, статі, віку, освітнього рівня та інших факторів, можуть існувати розбіжності між працівниками у їхньому ставленні до тих форм стимулювання, які мають застосовуватись на підприємстві. Адекватна реакція на зміни в оцінці своєї праці у працівника починається лише після визначення власною оцінкою цих змін як суттєвих. Крім того, дієвість матеріального стимулювання буде спостерігатися лише при певному його значенні і до певної межі. Через те, виявляється досить ефективним поєднання різноманітних пільг, надання соціального захисту, забезпечення виконання потреб персоналу у спілкуванні, самореалізації у доповнюванні до традиційних методів матеріального стимулювання, зосередження більшої уваги роботодавця на конкретному працівнику.

Отже, при формуванні мотивації і стимулювання персоналу, як складових ефективного управління підприємством та підвищення його інноваційної діяльності, необхідним є врахування ряду вимог, серед яких основними є наступні: комплексність мотивів та стимулів; інформованість про діючу систему стимулювання; справедливість компенсаційних та заохочувальних виплат; диференційованість та гарантованість стимулюючих виплат; суспільна гласність; гнучкість, оперативність та періодичність використання; залучення працівників до розробки методів стимулювання праці; рівність можливостей; поступовість змін, відчутність застосування.

Таким чином, дослідження сутності понять «мотивація» та «стимулювання», визначення їх спільних та відмінних рис, а також їх історичного та еволюційного розвитку доводить беззаперечний факт – розвиток підприємства, в тому числі інноваційний, відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання.

На думку автора, наявність логічного зв'язку між категоріями «мотивація» та «стимулювання» персоналу викликає необхідність формування складного процесу взаємодії внутрішніх спонукальних сил (в першу чергу, потреб, інтересів, цінностей) та зовнішніх благ – стимулів, що визначають формування мотивів праці. Взаємодія мотивів і стимулів є тим інструментом, який дозволяє реалізувати потреби працівника найбільш доцільним для нього способом – завдяки реалізації своїх здібностей, а також надає можливості керівникові формувати систему стимулювання праці персоналу, поєднавши, таким способом, в одне ціле цілі ефективного управління та підвищення інноваційної діяльності промисловим підприємством та мету трудової активності працівника. При цьому, відповідно до мотиву стимул буде відігравати допоміжну роль, що полягає в активізації трудової діяльності працівника, підвищенні кваліфікації та професіоналізму, заохоченні його ініціативи до пошуку шляхів підвищення продуктивності праці, освоєння нових спеціальностей, що не лише забезпечує реалізацію мотивів, але і збагачує, розвиває мотиваційне середовище та систему стимулювання працівника. Через те, один стимул може діяти як чинник формування різних мотивів.

При правильній взаємодії мотивів та стимулів відбувається взаємообумовленість елементів загального процесу формування механізму мотивації та стимулювання працівників, що сприяють керівникам в ефективному управлінні промисловим підприємством та підвищенні його інноваційної діяльності.

**Висновки та перспективи подальших розробок.** Отже, аналіз проведених досліджень автором дає змогу дійти висновків, що на противагу поняттю «мотивація», «стимулювання» відноситься до більш зовнішнього впливу на працівника, різниця між якими полягає у віднесенні категорії «мотивація» до внутрішніх бажань щось зробити, а «стимулювання» неможливо здійснювати без зовнішнього впливу. Проте між поняттями «мотивація» та «стимулювання» спільним є те, що кінцевою метою є досягнення певного результату, який може полягати в ефективному управлінні підприємством та підвищенні його інноваційної діяльності.

Взаємодія мотивів і стимулів є тим інструментом, який дозволяє реалізувати потреби працівника найбільш доцільним для нього способом – завдяки реалізації своїх здібностей, а також надає можливості керівникові формувати систему стимулювання праці персоналу, поєднавши, таким способом, в одне ціле цілі ефективного управління та підвищення інноваційної діяльності промисловим підприємством та мету трудової активності працівника.

При правильній взаємодії мотивів та стимулів відбувається взаємообумовленість елементів загального процесу формування механізму мотивації та стимулювання працівників промислового підприємства. Разом із тим, наукові уявлення щодо розвитку форм та методів стимулювання персоналу орієнтовані на розвиток адекватних потребам підприємства здібностей працівника, його професійних, ділових та особистісних характеристик, узгодження інтересів працівника та інноваційних стратегій діяльності підприємства.

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводять беззаперечний факт – розвиток підприємства, в тому числі інноваційний, відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання.

Таким чином, вивчення та узагальнення здобутків існуючих теорій щодо визначення сутності мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності промисловим підприємством дає змогу у перспективах розробити дієвий механізм мотивації і стимулювання працівників в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності підприємством, який включає: визначення основних проблем під час управління персоналом та здійсненні інноваційної діяльності на підприємстві, проведення діагностики існуючих систем мотивації та стимулювання персоналу на вітчизняних підприємствах, запозичення зарубіжного досвіду у формуванні механізму мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності промисловим підприємством.

1. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві / О.М. Баксалова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 6, Т. 3. – С. 194-197.
2. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності / О.С. Біліченко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2012. – № 4. – С. 119-125.
3. Выготский Л.С. Психология развития человека. / Л.С. Выготский. – Москва : Изд-во Смысл ; изд-во Эксмо, 2005. – 1136 с.
4. Волинець В.В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором / В.В. Волинець // Форум права. – 2009. – № 1. – С. 92-98.
5. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снідерман. – Москва : Вершина, 2007. – 238 с.
6. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 184 с.
7. Гриньова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія / В.М. Гриньова, О.М. Ястремська. – Харків : ХНЕУ, 2006. – 192 с.
8. Данюк В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ. – 2006. – № 11 (105). – С. 55-62.
9. Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі / І.В. Дубчак // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7 (37). – С. 170-176.

**А.О. Климчук, А.М. Михайлов. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності**

10. Дороніна М.С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств / М.С. Дороніна, Т.С. Черкашина // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. – 2013. – № 1. – С. 4-15.
11. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності / Г. Емерсон. – Москва : Економіка, 1992. – 224 с.
12. Здравомыслов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности / А.Г. Здравомыслов. – Москва : Политиздат, 1986. – 223 с.
13. Капустянский П.З. Мотивация работы персонала современных организаций (организационно-управленческий аспект) : монография / П.З. Капустянский. – Киев : ИПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.
14. Карнегі Д. Як виробити впевненість у собі й впливати на людей, виступаючи публічно / Д. Карнегі; пер. з англ. – Рибінськ : Рибінський Будинок друку, 2007. – 205 с.
15. Колот А.М. Мотивация персонала : підручник / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.
16. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников : монография / Г.Т. Куликов ; отв. ред. Д. П. Богиня. – [2-е изд.]. – К. : Ин-т демографии и соц. исследований НАНУ, 2006. – 244 с.
17. Лепейко Т.И. Проблемы мотивации творческой работы персонала / Т.И. Лепейко // *Наукові праці ДонНТУ*. – 2003. – № 59. – С. 169-177.
18. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу / Н.О. Мазур // *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. – Київ : КНЕУ. – 2005, Т. 2. – С. 173-182.
19. МакКлеланд Д. Мотивация человека : учебное пособие / Д. МакКлеланд. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 672 с.
20. Машков К.С. Права та обов'язки працівників, що виникають внаслідок отримання заохочення за трудові досягнення / К.С. Машков // *Часопис Київського університету права*. – 2011. – № 1. – С. 193-196.
21. Назарова Г.В. Методика формування трудового потенціалу акціонерного товариства / Г.В. Назарова, Н.О. Панасюк // *Економіка розвитку*. – 2005. – № 2 (34). – С. 21-25.
22. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монография / В.М. Нижник, О.А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.
23. Оучи У. Методы организации производства : японский и американский подходы / У. Оучи ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1984 – 184 с.
24. Парсонс Т. О структуре социального действия / Т. Парсонс. – Москва : Академический Проект, 2000. – 880 с.
25. Подольчак Н.Ю. Розробка R-теорії мотивації та механізмів її реалізації за допомогою поєднувального аналізу / Н.Ю. Подольчак // *Актуальні проблеми економіки*. – 2004. – № 11. – С. 134-144.
26. Пономаренко В.А. Мотивация труда на предприятиях рыночной экономики / В.А. Пономаренко, С.Б. Довбня, И.П. Клименко // *Бизнес-Информ*. – 1998. – № 13-14. – С. 118-121.
27. Притула О.В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва : монография / О.В. Притула [за ред. д.е.н., проф. ІРД НАН України М.А. Козоріза]. – Львів : ІРД НАН України, 2003. – 216 с.
28. Прусс Д.М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин / Д.М. Прусс // *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. – 2008. – № 4 (46). – С. 171-179.
29. Солодянкіна О.В. Матеріальне стимулювання працівників на підприємстві / О.В. Солодянкіна // *Вестник ИжГТУ*. – 2006. – Спецвип. – С. 79-83.
30. Сурков С.А. Социально-психологические модели в анализе трудовой мотивации работников / С.А. Сурков // *Вопросы экономики*. – 2004. – № 8. – С. 90-101.
31. Тейлор Ф. Научная организация труда / Ф. Тейлор. – М. : НКПС Транспечать, 1925. – 276 с.
32. Тромпенаарс Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса; [пер. с англ. Е.П. Самсонов] / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер. – Минск : Попурри, 2004. – 528 с.
33. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; науч. ред. Е. А. Кочергина. – Москва : Контроллинг, 1992. – 112 с.
34. Хэксман Дж.Р. Теория характеристик работы / Дж.Р. Хэксман, Г.Р.Олдхэм / по Н.В. Пруссовой. «Психология труда». – Москва : Эксмо, 2008. – 160 с.
35. Чирков В.И. Самодетерминация и внутренняя мотивация поведения человека / В.И. Чирков // *Вопросы психологии*. – 1996. – № 3. – С. 116-130.
36. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн // Пер. с англ.; под ред. В.А. Сливака. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 336 с.
37. Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу / Р.О. Ющенко // *Управління розвитком : збірник наукових статей Харківського національного економічного університету*. – 2011. – № 13 (110). – С. 47-49.
38. Adams J.S. Inequity in social exchange [Electronic recourse] / J.S. Adams // *Advances in experimental social psychology*. – 1965. – Vol. 2. – P. 267-299. – Access mode: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
39. Alderfer C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings / C.P. Alderfer. – New York : The Free Press, 1972. – 200 p.
40. Barnard C.I. The Functions of the Executive / C.I. Barnard. – Cambridge (MA) : Harvard University Press, 1938 – 384 p.
41. Bentham J. The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence / edited by Timothy L.S. Sprigge. – Vol. 1:

### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

1752-76. – London : The Athlone Press, 1968. – 424 p.

42. Festinger L.A. Theory of Social Comparison Process / L.A. Festinger // *Human Relations*. – 1954. – № 7(1). – P. 117-140.

43. Galli E.B. Das strategische Programm personell besetzen / E.B. Galli // *Strategische Initiativen und Programme*. – Gabler Verlag, 2011. – P. 143-167.

44. Goldthorpe J. The affluent worker: political attitudes and behaviour / John H. Goldthorpe, David Lockwood, Frank Bechhofer, Jennifer Platt. – Cambridge : Cambridge University Press, 1968. – 104 p.

45. Hamilton W. Institution. Encyclopedia of the Social Sciences / W. Hamilton. – New York : Macmillan, 1932. – 84 p.

46. Hellmann T.F. Incentives and Innovation: A Multi-Tasking Approach [Electronic recourse] / T.F. Hellmann, V. Thiele // *SSRN Journal*. – 2008. – November 12. – Access mode: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1301712](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1301712).

47. Lewin K. Group Decision and Social Change // In G.E. Swanson, I.N. Newcomb and E.L. Hartley (Eds.). *Readings in Social Psychology*. (Rev. ed.). – New York : Holt, Rinehart and Winston, 1952.

48. Likert R. The Human Organization / R. Likert. – New York : Mc Graw-Hill, 1967. – 258 p.

49. Maslow A. A Theory of Human Motivation / A. Maslow // *Psychological Review*. – 1943. – Vol. 50. – № 4. – P. 370-396.

50. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – N.Y. : McGraw-Hill, 1960. – 256 p.

51. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. – 318 p.

52. Porter L.W. Managerial Attitudes and Performance / Lyman W. Porter, Edward E. Lawler. – Homewood : Richard D. Irwin, 1968. – 165 p.

53. Simon H.A. A Behavioral Model of Rational Choice / H.A. Simon // *Quarterly Journal of Economics*. – February 1955. – Vol. 69. – P. 99-118.

54. Skinner B.F. Beyond Freedom and Dignity / B.F. Skinner. – New York : Alfred A. Knopf, 1971. – 320 p.

55. Vroom V.H. Work and motivation [Electronic recourse] / V.H. Vroom. – New York : R.E. Krieger Publishing Company, 1964. – 331 p. – Access mode: <http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf>.

1. Baksalova, O.M. (2009). Formuvannya efektyvnoi systemy motyvatsii pratsi na pidpriemstvi [An effective system of labor motivation formation at the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic sciences*, 6, Vol. 3, 194-197 [in Ukrainian].

2. Bilichenko, O.S. (2012). Klasychni i suchasni modeli motyvatsii trudovoi diialnosti [Classical and modern models of motivation work]. *Visnyk ahrarnoyi nauky Prychornomor'ia – Journal of agricultural science of Black Sea*, 4, 119-125 [in Ukrainian].

3. Yygotskiy, L.S. (2005). *Psikhologiya razvitiya cheloveka [Psychology of human development]*. Moscow: Izd-vo Smysl; izd-vo Eksmo [in Russian].

4. Volynets, V.V. (2009). Zasoby perekonannya ta stymuliuвання (zaokhochennia) u zabezpechenni zobov'язan za trudovym dohovorem [Means of persuasion and stimulation (promotion) in securing the obligations under an employment contract]. *Forum prava – Law Forum*, 7, 92-98 [in Ukrainian].

5. Gertsberg, F., Mosner B., & Sniderman, B. (2007). *Motivatsiya k rabote [Motivation for work]*. Moscow: Vershina [in Russian].

6. Hrynova, V.M., & Hruzina, I.A. (2007). *Problemy motyvatsii pratsi personalu pidpriemstva [Problems of personnel motivation of work at the enterprise]*. Kharkiv: VD «INZhEK» [in Ukrainian].

7. Hrynova, V.M., & Yastremska, O.M. (2006). *Problemy upravlinnia trudovymi resursamy [Problems of labor resource management]*. Kharkiv: KhNEU [in Ukrainian].

8. Daniuk, V.M., & Chernushkina, O.O. (2006). Kontseptualni osoblyvosti doslidzhennia efektyvnosti motyvatsii personalu [Conceptual study the efficiency features of motivation]. *Visnyk Skhidnoukrayinskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia – Journal of East Ukrainian National University named after Vladimir Dal*, 11 (105), 55-62 [in Ukrainian].

9. Dubchak, I.V. (2004). Motyvatsiia personalu yak skladova efektyvnoho funktsionuvannya transnatsionalnykh korporatsii v suchasnomu ekonomichnomu seredovyshchi [Personnel motivation as a part of the effective functioning of transnational corporations in today's economic environment]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economy*, 7 (37), 170-176 [in Ukrainian].

10. Doronina, M.S., & Cherkashyna, T.S. (2013). Protyrichchia v motyvatsii upravlinskoho personalu promyslovykh pidpriemstv [Contradiction in the motivation of managerial personnel of industrial enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi – Economy and management of enterprises of the machine-building industry*, 1, 4-15 [in Ukrainian].

11. Emerson, G. (1992). *Dvenadtsat printsipov proizvoditelnosti [Twelve performance principles]*. Moscow: Ekonomika [in Russian].

12. Zdravomyslov, A.G. (1986). *Potrebnosti. Interesy. Tsennosti. [Needs. Interests. Values.]*. Moscow: Politizdat [in Russian].

13. Kapustianskyi, P.Z. (2007). *Motyvatsiia pratsi personalu suchasnykh orhanizatsii (orhanizatsiino-upravlinskyi aspekt) [Motivation of the personnel of modern organizations (organizational and management aspect)]*. Kyiv: IPK DSZU [in Ukrainian].

14. Karnehi, D. (2007). *Yak vyrobtyt vpevnenist u sobi y vplyvaty na liude, vystupaiuchy publichno [How to develop self-confidence and influence people, speaking publicly]*. Rybinsk: Rybinskyi Budynok druku [in Ukrainian].

15. Kolot, A.M. (2006). *Motyvatsiia personalu [Personnel motivation]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
16. Kulikov, G.T. (2006). *Motivatsiya truda naemnykh rabotnikov [Motivation of work of hired workers]*. D.P. Boginya (Ed.). Kiev: In-t demografii i sots. issledovaniy NANU [in Russian].
17. Lepeiko, T.I. (2003). Problemy motivatsii tvorcheskoj raboty personala [Problems of motivation of creative personnel work]. *Naukovi pratsi DonNTU – Scientific papers of DonNTU*, 59, 169-177 [in Russian].
18. Mazur, N.O. (2005). Rol stymuliv u systemi motyvatsii personalu [The role of incentives in the system of motivation]. *Formuvannya rynkovoyi ekonomiky : zb. nauk. Prats Kyiv'koho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu. Spetsvyp. do 100-richchya KNEU ta 40-richchya kafedry upravlinnya personalom. Upravlinnya liudskymy resursamy: problemy teorii ta praktyk – Formation of market econom. : scientific collected book of Kyiv National Economic University. Special edition for the 100th anniversary of KNEU and the 40th anniversary of the Department of Human Resources. Human Resource Management: Problems of theory and practice*, 2, 173-182 [in Ukrainian].
19. MakKleland, D. (2007). *Motyvatsiya cheloveka [Human motivation]*. Sankt-Peterburg: Piter [in Russian].
20. Mashkov, K.Ye (2011). Prava ta oboviazky pratsivnykiv, shcho vynykaiut vnaslidok otrymannia zaokhochennia za trudovi dosiahnennia [Rights and duties of employees arising from the receipt of incentives for labor achievements]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava – The Journal of Kyiv University of Law*, 1, 193-196 [in Ukrainian].
21. Nazarova, H.V., & Panasniuk, N.O. (2005). Metodyka formuvannia trudovoho potentsialu aktsionernoho tovarystva [Methods of forming labor potential of joint stock company]. *Ekonomika rozvytku. – Economics of development*, 2 (34), 21-25 [in Ukrainian].
22. Nyzhnyk, V.M., & Kharun, O.A. (2011). Mekhanizm motyvatsii vysokoproduktyvnoi pratsi personalu pidpriemstv [The mechanism of a high performance motivation of the personnel of enterprises]. Khmelnytskyi: KhNU [in Ukrainian].
23. Ouchi, U. (1984). *Metody organizatsii proizvodstva : yaponskiy i amerikanskiy podkhody [Methods of production organization: Japanese and American approaches]*. Moscow: Ekonomika [in Russian].
24. Parsons, T. (2000). *O strukture sotsialnogo deystviya [About the structure of social action]*. Moscow: Akademicheskii Proyekt [in Russian].
25. Podolchak N.Yu. (2004). Rozrobka R-teorii motyvatsii ta mekhanizmiv yii realizatsii za dopomohoiu poiednuvalnogo analizu [R-theory of motivation and mechanisms of its realization development with the help of combined analysis]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current problems of the economy*, 11, 134-144 [in Ukrainian].
26. Ponomarenko, V.A., Dovbrya, S.B., & Klimenko, I.P. (1998). Motivatsiya truda na predpriyatiyakh rynchoy ekonomiki [Motivation of labor in market economy enterprises]. *Biznes-Inform – Business Inform*, 13-14 [in Russian].
27. Prytula, O.V. (2003). *Motyvatsiini mekhanizmy ta yikh vykorystannia u sferi pidpriemnytstva [Motivational mechanisms and their use in the sphere of entrepreneurship]*. In M.A. Kozoriz (Ed). Lviv: IRD NAN Ukrainy [in Ukrainian].
28. Pruss, D.M. (2008). Kompleksna sistema motyvatsii personalu torhovelnykh pidpriemstv v umovakh transformatsii rynkovykh vidnosyn [Comprehensive system of motivation of personnel of trading enterprises in the conditions of transformation of market relations]. *Menedzher. Visnyk Donetskoho derzhavnogo universytetu upravlinnia – Bulletin of the Donetsk State University of Management*, 4 (46), 171-179 [in Ukrainian].
29. Solodianiukina, O.V. (2006). Materialnoye stimulirovaniye rabotnikov na predpriatii [Financial incentives for employees in the enterprise]. *Vestnik IzhHTU – IzhSTU Journal, Special Issue*, 79-83 [in Russian].
30. Surkov, S.A. (2004). Sotsialno-psikhologicheskiye modeli v analize trudovoy motyvatsii rabotnikov [Socio-psychological models in the analysis of employees labor motivation]. *Voprosy ekonomiki – Issues of economics*, 8, 90-101 [in Russian].
31. Teilor, F. (1925). *Nauchnaya organizatsiya truda [Scientific organization of work]*. Moscow: NKPS Transpechat [in Russian].
32. Trompenaars, F., & Khempden-Terner, Ch. (2004). *Natsionalno-kulturnyye razlichiya v kontekste globalnogo biznesa [National-cultural differences in the context of global business]*. Minsk: Popurri [in Russian].
33. Fayol, A. (1992). *Obshcheye i promyshlennoye upravleniye [General and industrial management]*. in E. A. Kochergin (Ed). Moscow: Kontrolling [in Russian].
34. Khekman, Dzh.R., & Oldkhem, G.R. (2008). Teoriya kharakteristik raboty [Theory of work characteristics]. Po N. V. Prusovoy [Psikhologiya truda]. According to N.V. Prusova [Psychology of work]. Moskva: Eksmo [in Russian].
35. Chirkov, V.I. (1996). Samodeterminatsiya i vnutrennya motivatsiya povedeniya cheloveka [Self-determination and internal motivation of human behavior]. *Voprosy psihologii – Questions of psychology*, 3, 116-130. [in Russian].
36. Sheyn, E.Kh. (2002). *Organizatsionnaya kultura i liderstvo [Organizational culture and leadership]*. In V. A. Spivak (Ed). Sankt-Peterburg: Piter [in Russian].
37. Yushchenko, R.O. (2011). Znachennia systemy motyvatsii personalu [The value of the personnel motivation system]. *Upravlinnia rozvytkom: zbirnyk naukovykh statei Kharkivskoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu – Development Management: a collection of scientific articles of the Kharkiv National University of Economics*, 13 (110), 47-49 [in Ukrainian].
38. Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299. Retrieved from [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
39. Alderfer, C.P. (1972). *Existance, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: The Free Press.

40. Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1938.
41. Bentham, J. (1968). *The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence*. in Timothy L. S. Sprigge (Ed). 1: 1752-76. London: The Athlone Press, 1968.
42. Festinger, L.A. (1954). Theory of Social Comparison Process. *Human Relations*, 7(1), 117-140.
43. Galli, E.B. (2011). *Das strategische Programm personell besetzen. Strategische Initiativen und Programme*. Gabler Verlag, 143-167.
44. Goldthorpe, J., Lockwood D., Bechhofer F., & Platt, J. (1968). *The affluent worker: political attitudes and behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.
45. Hamilton, W. (1932). *Institution. Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan.
46. Hellmann, T.F., & Thiele, V. (2008). Incentives and Innovation: A Multi-Tasking Approach. *SSRN Journal*, 12. Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1301712](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1301712).
47. Lewin, K. (1952). *Group Decision and Social Change*. In G.E. Swanson, I.N. Newcomb and E.L. Hartley (Eds.). *Readings in Social Psychology*. (Rev. ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
48. Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: Mc Graw-Hill.
49. Maslow, A.A. (1943). Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. (Vol. 50), 4.
50. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
51. Mayo, E. (1946). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Graduate School Administration, Harvard University.
52. Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Richard D. Irwin.
53. Simon, H.A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118.
54. Skinner, B.F. (1971). *Beyond Freedom and Dignity*. New York: Alfred A. Knopf.
55. Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: R.E. Krieger Publishing Company. *garfield.library.upenn.edu*. Retrieved from <http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf>.

**А.О. Климчук**, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики предприятия, Винницкий национальный аграрный университет (г. Винница, Украина);

**А.Н. Михайлов**, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности и евроинтеграции, Сумской национальный аграрный университет (г. Сумы, Украина)

#### **Мотивация и стимулирование персонала в эффективном управлении предприятием и повышении инновационной деятельности**

Статья посвящена актуальным проблемам исследования сущности мотивации и стимулирования персонала на промышленных предприятиях в условиях их эффективного управления и повышения инновационной деятельности. Целью исследования является детальное изучение и анализ особенностей стимулирования и мотивации персонала, выявление их общих и отличительных черт, взаимосвязи с такими родственными категориями как «потребность», «мотив» и «стимул», а также установление особенностей их использования в процессе управления на промышленных предприятиях. В статье раскрыта сущность понятия «мотивация» и «стимулирование» с точки зрения управления персоналом; доказано сущность понятия «стимулирование» с точки зрения его рассмотрения как действенного инструмента и решающего внешнего фактора воздействия на персонал в процессе развития категории «мотивация»; осуществлен анализ исторического опыта зарождения и дальнейшего развития теорий мотивации; рассмотрена эволюция научных представлений о развитии форм и методов стимулирования; доказана взаимосвязь мотивации и стимулирования работников с учетом их потребностей, мотивов и стимулов в эффективном управлении промышленным предприятием и повышении его инновационной деятельности.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, мотив, потребность, стимул, персонал, предприятие, управление, инновационная деятельность.

**А.О. Климчук**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics, Vinnytsia National Agrarian University (Vinnytsia, Ukraine);

**A.N. Mikhailov**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Foreign Economic Activity and European Integration, Sumy National Agrarian University (Sumy, Ukraine)

#### **The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving**

Today, an important prerequisite for the development of modern society is paying special attention to personnel, that creates conditions for economic growth and competitiveness in conditions of maximum use of innovations and innovations for the individual employee and the enterprise as a whole, and also guarantees its economic security. To determine the aspects that are important for the manager to create motivated personnel is necessary first of all to determine what are the concepts such as motivation and stimulation of personnel may be used at the enterprise.

*The main objective* of the study is to analyze the nature of personnel motivation and stimulation, determine characteristics and distinctive features of these concepts, their relationship with adjacent categories such as «need», «motive» and «stimulus» and establish the characteristics of their use in management and innovation activity improvement at the enterprise.



*The results of the analysis.* The difference between motivation and stimulation is obvious, as the category of «motivation» is advisable to define as a process, aimed at stimulating yourself or others to work to achieve individual and common goals of the enterprise, and the term «stimulation» is defined as an external call to action, motive, push, stimulus, that has an impact on the senses, that is an external factor. Since the fundamental difference between the categories of «motivation» and «stimulation» may be that stimulation is a mean whereby the process of motivation can be used.

The process of motivation is largely determined by the needs that trigger it. In addition, the needs are in the motives, which encourage people to action to meet the needs. The motive is a subjective phenomenon, which main purpose is awareness of actions that form the setting of targets that can induce the person to act as a result of nucleation the inducing factor from the outside. Incentives being the external motives, have a target orientation; motive is also a call to action, but it can be a basis for incentive in the form of compensation, promotion, administrative orders, etc., as well as personal reasons.

However, scientific understanding on the development of forms and methods of personnel stimulation focused on the development of adequate skills needs of enterprise employee, his professional, business and personal characteristics, the interests harmonization of the employee and innovation strategies of the enterprise.

The various theories study of personnel motivation by scientists in different times proves undeniable fact – enterprise development occurs under conditions of personnel who are motivated to achieve the goals facing the enterprise, and whose needs are satisfied through the application form and methods of stimulation. Adequate response to changes in the assessment of the employee's work begins only after determining its own assessment of these changes as significant.

*Conclusions and directions for future researches.* An analysis of the author's research allows to conclude that in contrast to the concept of «motivation», the «stimulation» refers to an external influence on an employee, the difference between them lies in attributing the category of «motivation» to internal desire to do something, and the category of «stimulation» is impossible to carry out without external influence. However, the common goal of motivation and stimulation is to achieve a certain result for the enterprise, an effective management and innovation activity improvement.

**Keywords:** motivation, incentives, motives, needs, stimulation, personnel, enterprise management, innovation activity.

**Отримано 12.06.2017 р.**