

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ "ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА"

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В УМОВАХ
ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ
Й ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА:
ІДЕОЛОГІЯ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПРІОРИТЕТИ**

Монографія

*За науковою редакцією д-ра екон. наук, проф. Г. М. Захарчин
і д-ра екон. наук Й. С. Ситника*

Львів
Видавництво Львівської політехніки
2021

Автори:
Г. М. Захарчин, Й. С. Ситник,
А. О. Касич, Г. В. Назарова,
А. С. Полянська та ін.

Рецензенти:

- Кінаш І. П.,** доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу;
- Поплавська Ж. В.,** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету “Львівська політехніка”;
- Карий О. І.,** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій Національного університету “Львівська політехніка”;
- Жигайло Н. І.,** доктор психологічних наук, професор, професор кафедри теорії та історії політичної науки Львівського національного університету імені Івана Франка

*Рекомендувала Вчена рада
Національного університету “Львівська політехніка”
(протокол № 76 від 14.09.2021 р.)*

Захарчин Г. М.

- У 66 **Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: монографія / Г. М. Захарчин, Й. С. Ситник, А. О. Касич, Г. В. Назарова та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. М. Захарчин і д-ра екон. наук Й. С. Ситника. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. – 280 с.**

ISBN 978-966-941-633-9

У монографії висвітлено сучасні ідеологеми управління персоналом та цілі майбутнього. Розкрито новітні технології і механізми управління персоналом в умовах звичайної й віддаленої праці, професійної мобільності та віртуалізації організаційного дизайну суб'єктів господарювання. Досліджено особливості управління персоналом в умовах економічних криз, зміни технологічних укладів та трансформації знань і компетентностей. Ідентифіковано проблематику та наслідки міжнародної трудової міграції в Україні. Обґрунтовано потребу інвестування в людський капітал як передумову ефективного національного підприємства. Розглянуто національний ринок праці у системі інтелектуально-інформаційної економіки, глобальних викликів та ризиків. Запропоновано елементи організаційно-економічного інструментарію подолання безробіття та складові формування соціальної відповідальності працівника сучасної організації.

Для наукової спільноти, підприємців, управлінців-практиків, викладачів і здобувачів вищів, дослідників – всіх небайдужих до економічного зростання України на засадах україноцентризму, інтелектуалізації й інновацій в управлінні, свободи думки й особистості.

УДК 005.336.4:334.716

© Захарчин Г. М., Ситник Й. С.,
Касич А. О. та ін., 2021
© Національний університет
“Львівська політехніка”, 2021

ЗМІСТ

Передмова	6
Розділ 1. Сучасна ідеологема управління персоналом	9
1.1. Управління персоналом у контексті соціогуманістичної парадигми менеджменту	9
1.2. Управління персоналом: світоглядні засади та цілі майбутнього.....	28
1.3. Сучасні стратегії та проблеми управління персоналом підприємства.....	53
Розділ 2. Новітні технології та механізми управління персоналом в умовах звичайної й віддаленої праці, професійної мобільності та віртуалізації організаційного дизайну суб'єктів господарювання.....	68
2.1. Діджиталізація рекрутингу персоналу.....	68
2.2. Трансформація елементів корпоративної культури у технології управління із урахуванням життєвого циклу організації	86
2.3. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі.....	106
Розділ 3. Управління персоналом в умовах економічних криз, зміни технологічних укладів та трансформації знань і компетентностей.....	125
3.1. Управління персоналом підприємства в умовах запровадження інноваційних процесів	125
3.2. Розвиток навичок персоналу в умовах COVID-19.....	141
3.3. Управління плинністю персоналу організації	150
3.4. Формування соціальної відповідальності працівника сучасної організації.....	160
Розділ 4. Інвестування в людський капітал як передумова ефективного елітарного управління.....	174
4.1. Розвиток інтелектуального капіталу як ключовий чинник активізації інноваційної діяльності підприємства	174
4.2. Ретроспективна сутність та сучасні тенденції управління людським капіталом підприємств в постепідемічних умовах національної економіки.....	200

4.3. Мотиваційна політика в умовах економічної кризи: суть, особливості та вектори розвитку	209
Розділ 5. Національний ринок праці у системі інтелектуально-інформаційної економіки, глобальних викликів та ризиків	230
5.1. Інвестиційно-інноваційне відновлення зайнятості в умовах подолання наслідків коронавірусної пандемії.....	230
5.2. Проблематика та наслідки міжнародної трудової міграції в Україні.....	242
5.3. Організаційно-економічний інструментарій формування бюджету виплат на допомогу по безробіттю	253
5.4. Тіньова зайнятість та заробітна плата на національному ринку праці: особливості та соціально-економічні наслідки	266

наук, доцент – Національний університет “Львівська політехніка” (п. 1.2); *Л. І. Мороз*, кандидат економічних наук, доцент – Національний університет “Львівська політехніка” (п. 1.3); *Г. В. Назарова*, доктор економічних наук, професор і *В. О. Руденко*, аспірант – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (п. 2.1); *А. С. Полянська*, доктор економічних наук, професор і *О. М. Дюк*, здобувач – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (п. 2.2); *Г. С. Лопушняк*, доктор економічних наук, професор і *О. І. Кравчук*, кандидат економічних наук доцент – ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” (п. 2.3); *Л. Р. Струтинська*, кандидат економічних наук, доцент і *Н. П. Любомудрова*, кандидат економічних наук, доцент – Національний університет “Львівська політехніка” (п. 3.1); *О. П. Карпій*, кандидат економічних наук, *Н. М. Васильців*, кандидат економічних наук, *В. В. Кузяк*, кандидат економічних наук – Національний університет “Львівська політехніка” (п. 3.2); *О. А. Даниленко*, кандидат економічних наук, доцент – ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” (п. 3.3); *Г. В. Смалійчук*, кандидат економічних наук і *І. О. Варіс*, кандидат економічних наук – ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” (п. 3.4); *А. О. Касич*, доктор економічних наук, професор – Київський національний університет технологій та дизайну (п. 4.1); *Г. М. Юрченко*, аспірант – Національний університет “Львівська політехніка” (п. 4.2); *В. Г. Кудлай*, кандидат економічних наук, доцент – ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” (п. 4.3); *Ю. М. Маршавін*, доктор економічних наук, професор і *Т. Г. Кицак*, кандидат економічних наук, доцент – ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” (п. 5.1); *С. Е. Сардак*, доктор економічних наук, професор – Університет митної справи та фінансів і *О. Д. Дон*, старший викладач – Дніпровський національний університет ім. О. Гончара (п. 5.2); *Л. В. Щетініна*, кандидат економічних наук, доцент, *С. Г. Рудакова*, кандидат технічних наук, доцент, *Н. С. Данилевич*, кандидат технічних наук, доцент – ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” (п. 5.3); *Г. М. Юрчик*, кандидат економічних наук, доцент – Національний університет водного господарства та природокористування (п. 5.4).

4.3. Мотиваційна політика в умовах економічної кризи: суть, особливості та вектори розвитку

Актуальність питання мотиваційної політики в умовах економічної кризи досить гостра, оскільки економічні показники розвитку підприємств, організацій, галузей, зокрема, та економіки держави в цілому, залежать від залученості, відданості та продуктивності праці персоналу. В сучасних умовах соціально-економічних процесів, які характеризуються: спадом виробництва, зростанням рівня безробіття, зниженням життєвого рівня населення, персонал є найважливішим стратегічним ресурсом підприємства. Отже, персонал є підґрунтям інноваційного поступу та виходу з кризи підприємств, організацій, зокрема, та держави в цілому. Водночас, зниження рівня мотивації персоналу до трудової активності, зниження лояльності та віддачі співробітників є досить загрозливим для розвитку підприємства та його конкурентної позиції на ринку. Керівники та роботодавці повинні зважати, що мотивація співробітників є одним із ключових чинників, які сприяють виходу підприємства із важкої фінансово-економічної кризи. Аналіз становлення та еволюційного розвитку взаємовідносин працівників і роботодавців, дослідження їх цілей та потреб дозволяє виокремити такі тенденції розвитку персоналу в сучасних умовах трансформації економіки України:

- зростання рівня попиту на висококваліфікованих працівників, а це своєю чергою впливає на зростання рівня заробітної плати висококваліфікованих працівників;
- підвищення ролі та впливу на виробничий процес людського фактора;
- узгодження індивідуальних інтересів працівників із загальними інтересами підприємства та вимогами роботодавців;
- врахування індивідуальних потреб та особливостей різних професійних, вікових та гендерних категорій персоналу;
- посилення впливу цінностей корпоративної культури на розвиток і мотивацію персоналу;

- розвиток безпечного та інклюзивного виробничого середовища;
- дотримання політики протидії дискримінації та утиску різних категорій персоналу за расовими, гендерними, віковими, фізіологічними, та іншими особливостями;
- підтримання різноманітності, етичності в трудовій політиці; формування проєктних груп на основі інклюзивних робочих груп.

Ефективність менеджменту персоналу насамперед залежить від соціокультурних характеристик персоналу, його вмотивованості, творчого потенціалу, професійних і компетентнісних характеристик. Глобальні зміни і модернізація управлінської практики, в першу чергу, викристалізовує проблемні аспекти у взаємовідносинах між власниками бізнесу, управлінцями всіх ієрархічних рівнів – з одного боку і підлеглими – з іншого [1].

Динамічні зміни в технологічному і технічному укладі впливають на посилення мотиваційних впливів на підвищення професійного рівня персоналу, необхідності дотримання принципу “постійного навчання протягом життя”. Актуальність і важливість досліджуваної теми насамперед пов’язані зі зміною акцентів у баченні та мисленні управлінського персоналу, власників бізнесу, враховуючи реалії сучасного VUCA-світу. Прийняття ефективних управлінських рішень в турбулентному сучасному світі, основними характеристиками, якого є:

- нестабільність,
- невизначеність,
- складність,
- неоднозначність потребують глибинних змін у світогляді управлінців [2].

Необхідно зазначити, що для сучасного бізнес-середовища характерні ускладнення завдань та швидка зміна їх актуальності. У зв’язку з цим нагальною необхідністю, зважаючи на швидкі зміни в соціокультурному середовищі та політико-економічні трансформації, є адекватне реагування на сучасні виклики. Це потребує розробки і впровадження ефективних стимулів та методів сучасної мотиваційної політики.

З огляду на те, що довгостроковий успіх, конкурентна позиція підприємства на ринку залежать від кількісного та якісного складу персоналу, важливе значення має ефективне формування мотиваційної політики, грамотне використання накопиченого досвіду в розробці дієвих механізмів впливу на поведінку персоналу. Слід досить серйозну увагу звернути на те, що сучасні методи мотивації з урахуванням актуальних реалій бізнес-середовища, повинні враховувати закономірності та тенденції, які визначають місце та роль людської праці. Так, пріоритетом у трудовій діяльності є цінність особистості, її ідентичність. Важливою складовою є інтелектуальне, гуманістичне наповнення трудової діяльності, творча самореалізація особистості, прагнення до підвищення фізіологічних і соціальних умов існування та праці.

Економічна криза негативно вплинула не лише на призупинення економічного розвитку, а й на деструктивні зміни в ціннісно-орієнтаційних установах суспільства, погіршення умов прикладання праці, звуження можливостей для задоволення базових потреб працівників, зменшення захищеності особистих інтересів працівників. Відбулися суттєві зміни в структурі мотивації персоналу, інструментах та механізмах реалізації системи мотивації.

Посилення турбулентних умов розвитку економіки в зв'язку з пандемією COVID-19 мають численні негативні наслідки в усіх сферах соціально-економічного життя суспільства. Дослідження експертів свідчать, що особливо гостро криза, викликана пандемією COVID-19, вплинула на малий і середній бізнес (МСБ). Це найбільш вразливий сегмент бізнесу, який потребує державної підтримки. Водночас, під час кризи відбувається прискорення трендів, які вже були сформовані. Коронакриза, з її невизначеністю, нестабільністю є, звичайно, суттєвою загрозою для розвитку бізнесу, розширення ринків збуту, отримання прибутків від інвестованих ресурсів. Але будь-яка криза може бути поштовхом для відкриття нових можливостей, інноваційного розв'язання викликів сьогодення. Існує багато позитивних прикладів, як в умовах кризи, завдяки вдало побудованій маркетинговій стратегії, своєчасним і фаховим управлінським рішенням, розвивались бізнеси і приносили їхнім власникам вагомі прибутки [3].

Так, підприємства й організації, в яких ще до коронакризи були створені гуманістичні, сприятливі умови для розвитку творчого потенціалу та підвищення професійного рівня працівників, забезпечена гідна оплата праці, в жорстких умовах економічної кризи змогли втримати висококваліфікований персонал, наповнити його діяльність важливими сенсами та дати впевненість у можливість самореалізації в процесі трудової діяльності саме в межах даного підприємства. Важливе значення для підвищення мотивації персоналу відіграє соціальна відповідальність роботодавця та збагачення змістовності праці персоналу. Так, успішна практика відомих підприємств свідчить, що створення інклюзивного, інноваційного середовища має великий синергетичний вплив на посилення мотивації до підвищення ефективності персоналу в умовах економічної кризи, а також на стратегічний успіх підприємства. Якщо особиста професійна траєкторія розвитку працівника розглядається під призвою розвитку підприємства і є в ієрархії цінностей розвитку підприємства, то персонал має потужний стимул до професійного розвитку і підвищення продуктивності праці.

Варто зазначити, що посилення деструктивних кризових явищ в економіці в цілому впливає на зміни в економічній і управлінській діяльності підприємств. Роль керівника як лідера, мотиватора, який своїми професійними та організованими діями, активною позицією вселяє впевненість у можливість виходу з кризової ситуації, набуває неабиякого значення [3].

Успішні кейси свідчать, що проактивна позиція керівника-лідера, який не лише усуває проблеми, а й попереджає їх виникнення, постійно моніторить стан взаємовідносин у колективі, аналізує соціально-психологічний клімат, впроваджує інноваційні системи мотивації, залучає працівників до прийняття управлінських рішень, створює сприятливе екосередовище для розвитку кожного співробітника, дозволяє підвищити ефективність менеджменту персоналу та ефективність підприємства в цілому. В сучасному економічному вимірі ефективне функціонування підприємницької діяльності неможливе без проактивного застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом. Ми підтримуємо думку науковців,

які вважають, що посилення деструктивних кризових явищ в економіці в цілому впливає на зміни в економічній і управлінській діяльності підприємств [3].

Роль керівника як лідера, мотиватора, який своїми професійними та організованими діями, активною позицією вселяє впевненість у можливості виходу з кризової ситуації, набуває неабиякого значення. Керівник повинен продемонструвати персоналу чіткий і обґрунтований план виходу з кризи та бачення місця кожного працівника в цьому процесі. Мотиваційна політика повинна бути гнучкою та динамічною, спрямованою на збереження найбільш цінних для підприємства працівників. На підставі вищевказаного можна стверджувати, що перегляд критеріїв та розмірів у оплаті праці, зміна структури оплати праці, запровадження графіка гнучкого робочого дня, можливості віддаленої роботи, повинні відбуватись із урахуванням їх стимулюючої ролі для кожного окремого працівника, а також ціннісно-орієнтаційних поглядів кожної особистості [3].

Мотиваційна складова менеджменту персоналу завжди була у фокусі уваги зарубіжних і вітчизняних вчених та практиків. Так, вагомий науковий внесок у дослідження мотиваційної політики здійснили зарубіжні вчені: Ф. Герцберг, Ф. Гільбрет і Л. Гільбрет, П. Друкер, Д. Макрегорі, М. Мескон, Дж. Сакс, Р. Уотерман, Ф. Хедоурі та ін. Особливості та фактори впливу на розвиток мотиваційної політики в трансформаційних умовах економіки України є предметом дослідження вітчизняних науковців: В. Кудлай, А. Колота, Т. Кулінич, Г. Монастирської, І. Петрової, Н. Сімченко, А. Черкасова. В результаті довготривалих наукових пошуків були сформовані різноманітні методи, підходи здійснення мотиваційної політики та оцінки ефективності менеджменту персоналу. Так, етимологічно “мотивація” походить від латинського “movere”, що означає “спонукати до дії”.

Відомі вітчизняні науковці А. Колот, С. Цимбалюк вважають, що мотивація – це теоретико-прикладна конструкція, яка застосовується для опису поведінки людини в тій чи іншій ситуації, зазвичай пов’язаній із трудовою діяльністю в усіх її виявах, і для

пояснення причин (як внутрішніх, так і зовнішніх) зміни цієї поведінки [4, с. 21]. На думку М. Коваленко, І. Грузнова, Л. Сухомлин, трудова мотивація є однією з основних складових активізації індивіда. Вона являє собою підсистему мотивації. А її основні параметри (структура, спрямованість мотивів, сила потреб та ін.) визначаються тим місцем, яке праця займає у загальній соціальній відповідальності індивіда. Трудова діяльність виступає як попередньо сформована ідея і як матеріальний продукт праці. Окремі автори справедливо вважають, що результатом мотиваційного процесу є рівень задоволення особистих цілей працівників і розв'язання задач, які стоять перед підприємством. Чим більше задоволені працівники та одночасно досягнуті цілі підприємства, тим краще здійснюється функція мотивації. Але труднощі організації цільової поведінки персоналу полягають у тому, що цілі підприємства треба постійно співвідносити з цілями підрозділів, а останні – з життєвими цільовими орієнтирами працівників [5]. На думку Я. Пуховар, мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукають людину до діяльності, визначають межі, форми та види діяльності та надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей (особистих та організації чи підприємства). Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників, багато в чому індивідуальний, і може змінюватися під впливом зворотного зв'язку із боку діяльності людини.

На нашу думку, терміни “мотивація” та “стимулювання” мають свої унікальні змістовні навантаження. Так, мотивація персоналу – це внутрішнє спонукання особистості, працівника до виконання трудової діяльності, досягнення життєвих і трудових цілей, задач. Стимулювання персоналу – це застосування зовнішніх чинників та впливів задля заохочення працівників виконувати свою трудову діяльність ефективно і результативно. В результаті позитивного стимулювання працівники отримують підвищення рівня задоволення своїх потреб. Ми підтримуємо думку авторів, які вважають застосування негативних стимулів (прилюдна, а не особиста критика; критика особистості, а не її вчинків; штрафи за запізнення та порушення дрес-коду, неякісне виконання завдань, а також інші

дисциплінарні порушення), що широко використовуються на сучасних підприємствах України та роботодавцями, є досить неефективними. Так, результати проведеного опитування керівників вітчизняних підприємств свідчать, що майже 60 % керівників на питання “Чи застосовуєте Ви в системі мотивації штрафи за дисциплінарні та трудові порушення?” відповіли ствердно. При цьому 50 % працівників вважають, що штрафи не зміцнюють дисципліну. Натомість, штрафні санкції погіршують умови праці та соціально-психологічний клімат у колективі, а також бренд роботодавця. Лише 15 % підтримують застосовування штрафів і вважають, що вони підвищують ефективність трудової діяльності. Сучасна практика українських підприємств свідчить, що при прийомі на роботу роботодавці не оголошують види штрафів, їх вичерпний і повний перелік, який буде застосовуватись у разі порушень. Часто система штрафів не має системного характеру, є суб’єктивною і залежить від поточної ситуації на підприємстві, стилю та політичної волі керівництва. Аналіз причин, які спонукають роботодавців та топ-менеджерів до використання негативних стимулів, дозволяє виокремити такі:

- більшість керівників все ще є прихильниками адміністративного стилю управління та директивно-розпорядчих методів управління. Така ситуація пояснюється соціокультурними особливостями та негативною спадщиною адміністративно-командної системи економіки та управління, яка до дев’яностих років двадцятого століття була панівною на теренах України. Ми підтримуємо думку провідних науковців і практиків, які вважають застосування штрафів на етапі створення і започаткування бізнесу доречним та ефективним. Натомість на етапі розвитку бізнесу жорсткий адміністративний стиль управління є деструктивним, має демотивуючий вплив на персонал;

- для більшості підприємств та компаній українського бізнес-середовища характерна ситуація, коли керівництво підприємств, організацій та власники бізнесу не мають управлінської та економічної освіти. Таким чином, вони не мають сучасним знань та

компетентностей в сфері менеджменту персоналу та не володіють сучасними інструментами мотивації персоналу;

- перевантаженість топ-менеджменту та невміння ефективно налагодити взаємодію в колективі, побудувати комунікації між рівнями менеджменту, небажання або невміння делегувати свої повноваження, витрачання великих фізичних і емоційних ресурсів для здійснення функції контролю за виконанням завдань і розпоряджень;

- відсутність стратегії й тактики менеджменту персоналу, в тому числі системної мотиваційної політики. Досить часто керівники вважають роботу з персоналом другорядною і перекладають її на HR-відділ, що є неприпустимою помилкою. Мотивація персоналу це – системна, щоденна робота і одна з основних функцій керівників;

- прагнення роботодавців зменшити фонд оплати праці за рахунок встановлення завищених норм виробітку, важкодосяжних цілей для виробничих підрозділів і окремих виконавців.

Сучасні тренди, тенденції мотивації персоналу, а також практика провідних підприємств і компаній переконливо свідчать про неефективність негативних стимулів та їх безперспективність. На нашу думку, негативні стимули лише викликають страх, недовіру у персоналу, блокують нормальну когнітивну діяльність, ініціативність, інноваційність підходів до виконання роботи, знижують працездатність та ефективність роботи персоналу. Тривале застосування негативних стимулів у подальшому може призвести до бажання працівників завершити трудові відносини на цьому підприємстві.

Досить ефективною в розбудові мотиваційній політиці є добре налагоджена інформаційна політика, яка фокусується на працівникові, на його потребах, на його важливості й цінності для підприємства. Важливо доносити працівникам, що вони є частиною загальної місії, цілей підприємства. Надзвичайно важливо підтримувати постійний зворотний зв'язок з кожним працівником, аналізувати результати після виконаних завдань, проєктів у доброзичливій атмосфері. Важливо доброзичлива критика помилок, допомога у їх подоланні. Варто застосовувати крім матеріального заохочення,

моральне заохочення, що досить гарно сприймається співробітниками та має надихаючий ефект. Сучасні реалії спонукають топ-менеджмент шукати персоніфіковані інструменти впливу на співробітників, враховуючи цінності, життєві і трудові пріоритети конкретної особистості. Варто залучати персонал до обговорення і вибору актуальних методів заохочення, підтримувати атмосферу відкритої, неупередженої дискусії щодо мотиваційної політики підприємства. Ключовими чинниками, які сприяють налагодженню ефективної мотиваційної політики є:

- заміна тотального і жорсткого контролю на швидку і гнучку адаптивність процесу прийняття управлінських рішень;
- участь працівників у вирішенні нестандартних і креативних завдань;
- здійснення всебічної підтримки працівників для розвитку і розкриття своїх талантів та сильних сторін;
- здійснення делегування як повноважень, так і відповідальності співробітникам, залучення їх до проєктів, в яких вони можуть проявити свою значущість, унікальність та важливість;
- турбота про позитивний емоційний стан та сприятливий соціально-психологічний клімат під час виконання трудової діяльності.

Мотивація – багатогранне і комплексне явище в сфері менеджменту персоналу і вимагає міждисциплінарного підходу у дослідженні. Для належного професійного опанування методів та інструментів мотиваційного впливу потрібне фахове поєднання наукового і практичного доробку з психології, соціології, економіки праці, трудового права, менеджменту. Ґрунтовний науковий аналіз фахових літературних джерел дозволяє виокремити у дослідженні трактування терміна “мотивація” такі підходи:

- акцентування на дослідженнях мотивації з точки зору психологічного аспекту;
- акцентування на дослідженнях мотивації з точки зору економічного аспекту.

Майже усі дослідники мотивації з точки зору психологічного аспекту вважають, що мотивація – це сукупність зовнішніх та

внутрішніх умов, які спонукають індивіда до активності, а також об'єкт, на який ця свідомо чи несвідомо активність спрямована. Соціологи розглядають мотивацію як усвідомлення потреби суб'єкта в досягненні певних благ, бажаних умов діяльності та ін. [5]. Ф. Лютенс вважає, що мотивація – це процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди [6].

Отже, К. К. Платонов вважає, що мотивація – це сукупність мотивів; К. Мадсен, Ж. Годфруа трактують мотивацію як сукупність факторів, які підтримують і спрямовують, тобто визначають поведінку. В. Вілюнас розглядає мотивацію як сукупну систему процесів, які спонукають і відповідають за діяльність. М. Алексеева вважає, що мотивація – це, насамперед, система мотивів, яка є актуальною для певної людини [7]. На думку М. Ш. Магомед-Емінова, мотивація – це процес психічної регуляції конкретної діяльності [8].

Дослідження мотивації з економічної точки зору розглядають А. Гриненко, М. Дороніна, А. Колот, В. Мазур. Так, А. Колот, С. Цимбалюк вважають, що мотивація – це сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації [4, с. 21]. Своєю чергою А. М. Гриненко вважає, що для підтримання мотивації на високому рівні мають бути створені умови для високопродуктивної праці, професійного й посадового зростання, належна організація праці та конкурентний компенсаційний пакет і відповідна соціальна політика [9]. Ми підтримуємо думку авторів, які зазначають, що мотивація до діяльності – сукупність рушійних сил, що спонукають людину до здійснення певних дій. Ці сили знаходяться у зовнішньому та внутрішньому середовищі людини і спонукають її свідомо або неусвідомлено робити дії та вчинки [10].

На думку Самоукиної, мотивація – це внутрішня енергія, яка запускає активність індивідуума і в житті, і в трудовій діяльності, тоді як система мотивації – комплекс заходів, які стимулюють співробітників не лише до виконання роботи, за яку вони отримують

заробітну плату, а й, насамперед, до старанності й активного бажання працювати саме в цій компанії, до отримання високих результатів у своїй діяльності, лояльності до керівництва. Система мотивації повинна бути націлена на потреби, внутрішні цінності людей, що працюють в організації. Але деякі роботодавці вважають, що надання робочого місця і відповідно заробітної плати за виконану роботу вже є достатньою мотивацією. Але крім цього, необхідно створювати систему заходів, які спрямовані на всебічне стимулювання персоналу до підвищення продуктивності праці [11].

Питання мотивації до трудової діяльності є наріжним каменем і важливою складовою теорій менеджменту. Варто підкреслити, що процес управління мотивацією персоналу є комплексним і багатограним. В основі цього процесу знаходяться потреби та інтереси працівників, які постійно змінюються залежно від внутрішнього і зовнішнього впливу та рівня їх задоволеності. Слід зазначити, що певні традиційні потреби стають в сучасних умовах не настільки актуальними і не є вже рушійними при здійсненні трудової діяльності, а отже, і при формуванні мотиваційного впливу на персонал. Важливою складовою мотиваційної політики є аналіз та вплив на цінності персоналу. Стає очевидною необхідність дослідження потреб, пріоритетів, в тому числі і до здійснення трудової діяльності, різних соціокультурних та вікових категорій персоналу. І відповідно до результатів цього аналізу потребує обґрунтування формування гнучкої і адаптивної мотиваційної політики.

З урахуванням наведеного вище, ми пропонуємо при розробці і створенні дієвої системи мотивації, а також формуванні виробничих підрозділів, команд для проєктної роботи, акцентувати увагу на соціокультурних особливостях працівників відповідно до наукових досягнень теорії поколінь. Аналіз літературних джерел свідчить, що вперше теорія поколінь була розроблена американськими науковцями У. Штраусом та Н. Хоувом у 1991 р. Основні положення теорії ґрунтуються на тому, що кожне покоління має відмінні цінності і життєві пріоритети, погляди, поведінкові особливості, які викристалізувались під впливом середовища, в якому вони вирости і сформувались [12, с. 56–87]. Отже, саме вплив

політичних, економічних та соціокультурних чинників є визначальним при формуванні особливостей в поведінці та цінностях представників різних поколінь. Таким чином, на думку послідовників теорії поколінь, ці особливості будуть визначати кадрову мотивацію, ключові аспекти при виборі сфери зайнятості й діяльності, психологічні аспекти при підборі персоналу, формуванні команд, вирішенні конфліктних ситуацій, особливості впливу та ефективності різноманітних інструментів мотивації. Варто зазначити, що сучасні дослідження виділяють серед найбільш впливових факторів ті, які визначають поділ на покоління, – особливості певної епохи, технології та соціальні норми.

Так, більшість науковців виокремлюють такі групи:

- покоління “Lost Generation” (“Втрачене покоління”) – люди, які народились до Першої світової війни;
- покоління “G.I. Generation” (“Найвеличніше покоління”) – люди, які народились після 1900 р.;
- покоління “Silent Generation” (“Тихе покоління”), або традиціоналіст – люди, які народились в період часу з 1928 р. до 1945 р.;
- покоління “Бембі-бумери” – люди, які народились в період з 1940 р. до 1964 р.;
- покоління X – люди, які народились в період з 1965 до 1980 р.;
- покоління Y (міленіали) – люди, які народились в період з 1981 до 1994–2000 рр.;
- покоління Z (постміленіали) – народжені в період з 1995 р. до 2000 р.

Варто зазначити, що відповідно до соціально-економічних особливостей різних країн, регіонів хронологічний поділ на покоління може відрізнятися на 5–10 років.

Наразі на ринку праці активно співпрацюють представники трьох поколінь: X, Y (міленіали) та Z (постміленіали). Отже, при формуванні та застосуванні мотиваційної політики необхідно вивчати особливості поведінки кожного покоління та впроваджувати мотиваційні інструменти, враховуючи цінності та пріоритети кожного покоління. За даними аналітиків, представники покоління X:

- в цілому є дуже наполегливими у трудовій діяльності, добросовісні та відповідальні у виконанні трудових обов'язків, прагнуть до самостійності у виконанні завдань. Представники покоління X вибирають творчу діяльність, яка потребує широти поглядів та ерудиції;

- цінять у трудовій діяльності можливість вибору, вертикальне кар'єрне зростання, підвищення соціального статусу та матеріального достатку;

- прагнуть до стабільної трудової діяльності із соціальними гарантіями. Для них важлива думка і позиція авторитетних осіб. Представники покоління X вважають необхідним постійне навчання і підвищення професійного рівня. Сім'я, родинні взаємовідносини є важливим життєвим пріоритетом.

Для представників покоління Y (міленіалів, або покоління Next) характерними є:

- суттєвий вплив і залежність від інтернет-ресурсів, з яких вони черпають знання та інформацію. Представники покоління Y мають велику довіру до цих засобів інформації.

- у пошуку і виборі роботи орієнтуються не на рівень заробітної плати, а на можливість отримання нового досвіду та задоволення від трудової діяльності. При цьому представники покоління Y прагнуть займатись трудовою діяльністю, лише якщо чітко розуміють мету, цілі, сенс. Обирають творчі, нестандартні, а не рутинні завдання.

- вміють і прагнуть працювати в команді. При цьому шукають однодумців і тих, хто підтримує їхні погляди і цінності, а не високі посади.

- кар'єрні прагнення міленіалів – горизонтальне зростання та отримання трудового досвіду за різними професіями і напрямками. Для них матеріальне благополуччя не самоціль, а можливість отримати різні блага. Вони не готові поступово і наполегливо йти до цілі, хочуть отримати все якомога швидше і без тривалого навчання і праці. Для них надзвичайно важливо, щоб роботодавці надавали комфортні умови праці, можливість самостійної побудови робочого графіка.

Дослідження характерних особливостей представників покоління Z дозволяє зробити такі висновки:

- обирають напрям, сферу діяльності та робоче місце, яке, в першу чергу, забезпечує безпеку;
- для покоління Z серед пріоритетів турбота про навколишнє середовище та вирішення суспільно значущих проблем;
- представники покоління Z вибирають сфери діяльності з мистецькими, творчими напрямками, а також ті, що приносять користь суспільству. Вони мають досить тверезий і реалістичний погляд на побудову власного життя і трудової кар'єри;
- їм притаманна гнучкість і адаптивність до викликів сьогодення, особливо до новітніх технологій. Готові до навчання, цінують функціональність та практичність як в особистому житті, так і на робочому місці;
- для покоління Z є характерним пошук ідеалу в житті, в тому числі і в трудовій діяльності. Вони обирають лише ті напрями діяльності, які мають сенс для них, задовольняють їх ідеальні очікування від роботи;
- на відміну від попереднього покоління прагнуть не до командної роботи, а до самостійного виконання завдань та проєктів. За результатами досліджень психологів, представники покоління Z мають досить нетривалу увагу, не більше восьми секунд, легко йдуть на компроміс, вміють співчувати. При виконанні роботи прагнуть дотримуватись порядку і законності.

Важливе значення для підвищення мотивації персоналу відіграє перехід від традиційних, усталених підходів у менеджменті персоналу до сучасних. На думку фахівців, саме екологічність, гуманізація, партнерство є найважливішими напрямками вдосконалення мотиваційної політики.

Сучасна мотиваційна політика передбачає зведення до мінімуму вертикальних управлінських рівнів, розширення повноважень менеджерів нижчих рівнів, а також безпосередніх виконавців. Наділення правами і автономією робочих груп, бригад є ефективною формою діяльності. Важливими умовами ефективної мотивації є:

- комплексний підхід до формування мотиваційного механізму;
- активне залучення співробітників до участі в прийнятті рішень;
- врахування очікувань, інтересів і потреб співробітників;

При створенні ефективної системи мотивації варто врахувати помилки зарубіжних і вітчизняних підприємств і організацій і не допускати їх, а саме:

- існування великого розриву між виконаною роботою і отриманою винагородою;
- відсутність контролю за ефективністю роботи системи мотивації;
- неповне інформування або взагалі відсутність інформування стосовно інструментів, методів, які використовуються на підприємстві;
- система мотивації, яка використовується на більшості підприємств, є нестабільною і необґрунтовано швидко змінюється.

На думку більшості науковців і практиків, на мотивацію здійснюють вплив:

- адміністративні,
- соціопсихологічні,
- економічні чинники.

Очевидно, що в українській практиці менеджменту персоналу найбільш широко застосовувались і ще застосовуються адміністративні методи впливу на мотивацію до трудової діяльності. Починаючи з часів переходу від адміністративної системи господарювання до ринкової, все більше підприємств застосовують економічні методи впливу. В зв'язку з посиленням глобалізаційних та інтеграційних процесів у сфері економіки, науки, управління спостерігається все ширше запровадження успішними підприємствами регулювання процесів мотивації соціопсихологічними важелями.

Серед сучасних інструментів мотивації персоналу досить гарно зарекомендував такий, як гейміфікація. Так, внутрішні рейтинги, системи бейджів, досягнень та нагород є варіантами легкої гейміфікації та використовуються в багатьох вітчизняних та між-

народних компаніях, іноді навіть є частиною корпоративної культури. Міжнародна компанія Unilever в програмах нематеріальної мотивації використовує систему “спонтанних винагород”. Хтось обирає як винагороду квитки в театр, додатковий вихідний чи поїзду для всієї родини. Якщо розглядати місце гейміфікації в загальній системі мотивації персоналу, то воно буде в підсистемі нематеріальної мотивації персоналу [13].

Прикладом впровадження гейміфікації для підвищення мотивації персоналу є приклад розважальної соціальної мережі “Фотострана”. В компанії були розроблені віртуальні значки-нагороди, які відображаються в карточці співробітника у внутрішній соціальній мережі. Їх видають за цінні ідеї для компанії, виступи з доповіддю, перевиконання планів та ряд інших досягнень. Віртуальні значки-нагороди наочно демонструють досягнення різних членів команди. Впровадження даної системи суттєво підвищило загальний рівень ефективності роботи працівників, знизило плинність кадрів, привело до згуртованості колективу та підвищення рівня лояльності до компанії зі сторони співробітників.

Іншим прикладом гейміфікації є маркетингова агенція “Біплан”. До впровадження гейміфікації в компанії діяла матеріальна мотивація – найактивніших та результативних співробітників фірми нагороджували фінансовими бонусами та поїздками на корпоративи. В якості експерименту було впроваджено гейміфікацію для вирішення поточного бізнес-завдання – для агенції потрібно було багато профільного контенту для публікації в соціальних мережах та спеціалізованих ЗМІ. Протягом місяця співробітники могли заробляти бали: фото для Instagram – один бал, замітка на сторонню тему – два бали, відповідь на запит у вигляді коментаря – три бали, стаття в корпоративний блог – чотири бали, серйозний аналітичний матеріал – п’ять балів. В кінці місяця визначали 3 переможців: золотий призер отримував можливість працювати 1 день вдома з подарунком у вигляді суші або піци, срібний призер отримував вечерю в ресторані, бронзовий – додатковий вихідний. Програма була активна 3 місяці, протягом яких кількість контенту, який був підготовлений співробітниками, виросла в 2,5 разу порівняно з

минулими програмами матеріальної мотивації. Крім того гейміфікація надихнула деяких співробітників, які тепер є постійними авторами рубрик агенції та спікерами профільних заходів [14].

В науковій літературі ряд авторів висловлюють пропозицію щодо важливого значення для підвищення мотивації персоналу необхідності формування лояльності персоналу. Важливими рисами, що відрізняють лояльних працівників, спеціалісти вважають:

- більш високий рівень поваги до себе та інших співробітників, почуття гордості за успіхи компанії;
- готовність приймати інновації та зміни без паніки й опору;
- здатність враховувати інтереси інших людей і не обмежувати себе рамками вирішуваного завдання;
- бажання досягти найкращого результату та використання для вирішення проблем різноманітних засобів, готовність до певних втрат заради успіху компанії;
- схильність покладатися на власну думку та менше піддаватися впливу умовностей і маніпулюванню;
- прагнення до професійного росту, долання перешкод;
- бажання залишатися членом даної організації, незважаючи на проблеми та труднощі, що виникають;
- прагнення бути чесним і відвертим з компанією та турбота за її успіхи;
- ентузіазм і ініціативність у вирішенні проблем організації [15].

Наступною умовою формування мотивованого персоналу є пропонування співробітникам завдань, які є цілісними і важливими з їх точки зору. Розумно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в продукцію, що випускається. Надання додаткових пільг і послуг соціального характеру проводиться або за ініціативою адміністрації, що дійсно втілює в життя принципи соціальної кадрової політики, або в результаті тарифних угод між адміністрацією і радою трудового колективу (профкомом) як виразником інтересів працівників. Ці виплати стають такими ж обов'язковими для виконання, як і ті, що надаються відповідно до трудового законодавства.

З огляду на кризове становище економіки держави, що безпосередньо відображається на діяльності та можливостях сучасних підприємств, пропонуємо більшу увагу приділити нематеріальній мотивації. Для цього, на наш погляд, доцільно:

- застосовувати програми поліпшення умов праці та ротації кадрів;
- використовувати змінний графік, неповний робочий тиждень;
- встановлювати працівникам знижки на продукцію, що випускається підприємством;
- на робочих місцях формувати світосприйняття єдиної команди;
- не приймати рішення стосовно змін у роботі працівників без їх відома, навіть якщо ці зміни позитивні;
- надавати працівникам максимально можливий ступінь самоконтролю;
- підлеглим, які досягли успіху, делегувати додаткові права та повноваження з метою кар'єрного росту [16].

Вимушені констатувати, що в умовах економічної кризи гостро стоїть проблема та потреба в налагодженні балансу робочого та особистого життя. Це пов'язано з демографічними особливостями, коли досить часто є неповні сім'ї або сім'ї, де двоє батьків працюють і не можуть мати достатньо часу для виховання та догляду за неповнолітніми дітьми. Варто зазначити, що персонал в сучасних умовах прагне мати час і можливості для реалізації не лише своїх професійних, кар'єрних планів та задач, а шукає шляхи розвитку себе як особистості. Більшість провідних компаній декларують і прагнуть дотримуватись політики всебічного розвитку персоналу, сприяння розкриттю талантів працівників. Така політика реалізується шляхом участі працівників у різноманітних тренінгах та конференціях, курсах підвищення кваліфікації та перенавчання. Варто зазначити про активне запровадження тренінгів з лідерства, підприємництва, розвитку креативності та інноваційності. Так, в компанії Nestlé докладають зусилля щодо забезпечення рівних можливостей для різних категорій працівників, починаючи з процедури

прийому на роботу, оцінювання, заохочення за досягнення і закінчуючи процедурою звільнення.

Основоположними принципами, на яких повинна базуватись сучасна модель мотивації персоналу, є: потреби, очікування, відчуття справедливості від отриманої винагороди. Якщо працівник в процесі трудової діяльності зможе задовольнити свої потреби, очікування, а також буде відчувати справедливість від отриманої винагороди, то такий працівник буде лояльним до підприємства і буде вмотивованим до зростання власної ефективності саме на цьому підприємстві. Ефективна система мотивації обов'язково повинна враховувати систему цінностей кожного співробітника. Це можливо в результаті систематичного аналізу потреб, цінностей кожного співробітника. Кожен співробітник розраховує мати прозорі і зрозумілі правила взаємовідносин у ланцюжку “керівник-підлеглий”, а також цивілізовані взаємовідносини між колегами; прагне, щоб керівництво відносилося до нього з повагою, щоб його праця була гідно оцінена, а також прагне працювати в безпечних для здоров'я та життя умовах. Працівники будуть готові ефективно виконувати свої функції, а також будуть більш залученими, якщо задачі, які надходять від керівництва, надихають і збігаються з системою цінностей особистості.

Мотивація, залученість і продуктивність – це той стрижень, що впливає на ефективність і результативність працівників та ефективність підприємства в цілому. Для умов сучасного бізнес-середовища характерна зміна фокусу у взаємовідносинах між керівником і підлеглими, тобто співробітник – це не просто найманий працівник, який націлений лише на виконання задач, інструкцій, процесів, а і провайдер рішень, результатів. При розробці системи мотивації варто орієнтуватись на індивідуальний підхід та унікальні потреби конкретного співробітника. Для визначення важливості того чи іншого інструменту мотивації для конкретного співробітника доцільно застосовувати вправу “Хочу і маю”. Кожному співробітнику пропонується перелік певних благ і привілеїв, а співробітники заповнюють матрицю, яка складається з чотирьох квадратів, тими благами і привілеями, які мають цінність і важливість саме для

нього. Це дозволить зрозуміти, що потрібно, і що має цінність для конкретного співробітника. Отже, саме індивідуальний підхід до кожного співробітника, до його потреб, інтересів, очікувань дозволить посилити мотиваційну складову менеджменту персоналу [17].

Список використаної літератури

1. Кудлай В. Г. Партисипативне управління як чинник підвищення ефективності управління персоналом // Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей II Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (м. Мукачево, 6–7 квітня 2020 р.). – Мукачево: МДУ, 2020. – С. 167–169.
2. Кудлай В. Г. Відповідальне лідерство як складова стратегії сучасного агробізнесу // Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 31 берез. 2021 р., присвяч. пам'яті професора, засл. працівника вищ. школи Дмитра Мусійовича Фесенка: в 2-х ч. / Полтав. держ. аграр. акад.. – Полтава, 2021. – Ч. 2. – С. 102–104.
3. Кудлай В. Г. Особливості мотиваційної політики в умовах економічної кризи. Інноваційні стратегії та моделі економічних трансформацій в умовах євроінтеграційних викликів: матеріали міжнар. наук.-практ. Internet-конф. / Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського “Харків. авіац. ін-т” [та ін.]. Софія: Изд. на ВУЗФ “Св. Григорий Богослов”, 2020. – С. 47–49.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ “Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана”; А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – Київ: КНЕУ, 2011. – 397 с.
5. Коваленко М. А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства: навч. посіб. / М. А. Коваленко, І. І. Грузнов, Л. Є. Сухомлин. – Херсон: Олди-плюс, 2006. – 288 с.
6. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С.161.
7. Алексеева М. И. Мотивы обучения учащихся : пособие для учителей / М. И. Алексеева. – К.: Сов. шк., 1974. – 120 с.
8. Магомед-Эминов М. Ш. Мотивация и контроль за действием / М. Ш. Магомед-Эминов. – М.: МГУ, 1991. – 144 с.
9. Гриненко А. М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект.

10. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
11. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. – М.: Вершина, 2008. – 224 с.
12. Hoover E. The Millennial Muddle: How stereotyping students became a thriving industry and a bundle of contradictions [Electronic resource] / Eric Hoover // The Chronicle of Higher Education – 2009. – Retrieved 9 March 2018 from: <https://www.chronicle.com/article/The-Millennial-Muddle-How/48772>
13. Насирова С. В. Гейміфікація як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. Науковий огляд. 2019. № 3. С. 6–16. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1791> (дата звернення: 02.05.2021).
14. Гладкевич А. 7 примеров успешной геймификации для вовлечения и мотивации сотрудников URL: <http://www.hr-portal.ru/article/7-primerov-uspeshnoy-geymifikacii-dlya-vovlecheniya-i-motivacii-sotrudnikov>. (дата звернення: 15.05.2021).
15. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>., с. 45
16. Власенко Т. Ю., Луценко І. В. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві.
17. Кудлай В. Г. Мотивація персоналу в контексті сучасних соціально-економічних трансформацій / Кудлай В. Г. // Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. п'ятиріччю заснування каф. підприємництва і торгівлі / Держ. ун-т “Одес. політехніка”. – Одеса, 2021. – С. 100–102.