

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЯК КОМПОНЕНТ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

MOTIVATIONAL MECHANISM AS A COMPONENT OF ENTERPRISE EFFICIENCY MANAGEMENT

УДК 331.101

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct59-11>**Писаренко С.В.**к.с.-г.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва і права
Полтавський державний аграрний
університет**Яремчук В.Р.**магістрант
Полтавський державний аграрний
університет**Сухопар О.О.**магістрант
Полтавський державний аграрний
університет**Pysarenko Svitlana**

Poltava State Agrarian University

Yaremchuk Vladyslav

Poltava State Agrarian University

Sukhopar Oleksandr

Poltava State Agrarian University

Стаття розкриває питання сутності механізму мотивації персоналу як складової частини управління ефективністю діяльності підприємства у сучасних умовах господарювання. Уточнено поняття «мотиваційний механізм в управлінні», визначено чинники, що впливають на його формування, запропоновано алгоритм розроблення механізму мотивації. Розглянуто вплив мотивації на діяльність робітників, визначено методи та основні завдання мотивації праці. Охарактеризовано методи управління трудовою мотивацією персоналу, проаналізовано основні види матеріальної і нематеріальної мотивації працівників. Проаналізовано напрями вдосконалення мотиваційного механізму в управлінні персоналом підприємства. Акцентовано увагу на підвищенні корпоративної культури й соціальної відповідальності підприємства та необхідності впровадження мотиваційного моніторингу. Доведено, що наявність ефективного мотиваційного механізму позитивно впливає на продуктивність праці, що позначиться на всіх процесах і результатах підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, мотиваційний механізм, методи мотивації, критерії ефективності, мотиваційний моніторинг.

Статья раскрывает вопросы сущности механизма мотивации персонала как

составляющей управления эффективностью деятельности предприятия в современных условиях хозяйствования. Уточнено понятие «мотивационный механизм в управлении», определены факторы, влияющие на его формирование, предложен алгоритм разработки механизма мотивации. Рассмотрено влияние мотивации на деятельность работников, определены методы и основные задания мотивации труда. Охарактеризованы методы управления трудовой мотивацией персонала, проанализированы основные виды материальной и нематериальной мотивации работников. Проанализированы направления совершенствования мотивационного механизма в управлении персоналом предприятия. Акцентируется внимание на повышении корпоративной культуры и социальной ответственности предприятия и необходимости внедрения мотивационного мониторинга. Доказано, что наличие эффективного мотивационного механизма положительно повлияет на производительность труда, что скажется на всех процессах и результатах предприятия.

Ключевые слова: управление персоналом, мотивационный механизм, методы мотивации, критерии эффективности, мотивационный мониторинг.

Regardless of industry and size, organizations strive to create a strong and positive relationship with their employees. However, employees have various competing needs that are driven by different motivations. Therefore, it is essential for an organization and its managers to understand what really motivates its employees if they intend to maximize its performance. The article reveals the essence of the mechanism of personnel motivation as a component of managing the efficiency of the enterprise in modern economic and business conditions. The relevance of this issue is caused by the need of searching for new approaches to constructing and implementing the effective mechanisms of using workers' labor potential in the modern realities of national economic development. The article is aimed to determine the specifics of forming the motivational mechanism and its role in the strategy of enterprise's efficiency management. As a result of the research the concept of "motivational mechanism in management" has been specified and the factors influencing its formation have been defined. The influence of motivation on the activity of workers has been considered, the methods and main tasks of labor motivation have been determined. The management methods of labor motivation of the personnel have been characterized and basic types of material and intangible motivation of workers have been analyzed. The article also proposes directions for improving the motivational mechanism in personnel management of the enterprise, and offers the algorithm of development of the motivational mechanism. The emphasis is also placed on increasing the corporate culture and social responsibility of the enterprise, and the urgent need for motivational monitoring. The practical significance of the research consists of recommendations for forming and improving a system of motivation, to increase the efficiency of use of the enterprise's personnel due to constantly changing modern economic conditions. It is concluded that the presence of an effective motivational mechanism will positively affect productivity, which in its turn will affect all processes and results of the enterprise's activity.

Key words: personnel management, motivational mechanism, motivation methods, efficiency criteria, motivational monitoring.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання ефективність управління підприємством значною мірою залежить від раціонального використання людського потенціалу, ефективності праці персоналу. Саме персонал формує конкурентні переваги підприємства, сприяє підвищенню його статусу й поліпшенню ринкових позицій, забезпеченню ефективної і прибуткової діяльності у довгостроковій перспективі. Особливої актуальності питання мотивації працівників набуває в сучасних реаліях вітчизняного економічного розвитку. Посилення конкурентної боротьби та кризові явища

вимагають оптимізації виробництва й приводять до скорочення робочих місць. З іншого боку, роботодавці відчують гостру нестачу кваліфікованих кадрів у зв'язку з посиленням відтоком робітників за кордон. За таких умов стабільність і ефективність діяльності підприємства значною мірою залежать від формування грамотної політики управління людськими ресурсами, розроблення мотиваційного механізму як складової частини управління ефективністю підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми підвищення ефективності підприємств

засобами мотивації присвячено наукові роботи багатьох учених. Значний внесок у дослідження мотиваційного механізму в системі економічного управління підприємством зробили Л.В. Балабанова, Д.П. Богиня, В.Я. Брич, В.М. Данюк, М.П. Денисенко, А.О. Климчук, А.М. Колот, В.В. Корольков, Г.Т. Куліков, Н.П. Ніколайчук. Автори досліджують сутність і зміст поняття «управління персоналом», обґрунтовують роль мотивації як складової частини стратегічного управління підприємством, визначають фактори впливу на формування механізму управління персоналом підприємств. Проте в економічній літературі низка питань щодо застосування мотиваційного механізму управління персоналом на сучасному підприємстві досліджена недостатньо, у зв'язку з чим актуальним є вивчення складових елементів його структури.

Постановка завдання. Метою статті є визначення специфіки формування мотиваційного механізму та його ролі у стратегії управління ефективністю підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В економічній літературі поняття «мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства» трактується неоднозначно, що дає змогу дійти висновку про складність і багатоплановість цього процесу. Так, А.В. Лобза формулює його як комплексну систему різних способів впливу на персонал організації [1, с. 511]. В.В. Корольков визначає це поняття як сукупність принципів, методів, інструментів і напрямів, орієнтованих на задоволення потреб працівників та збереження кадрового потенціалу підприємства [2]. С.В. Кравченко та О.М. Корнева підкреслюють необхідність формування мотиваційного механізму з урахуванням потреб, інтересів, особливостей поведінки працівників [3, с. 286]. Більша частина дослідників розглядає мотиваційний механізм управління персоналом як комплекс економічних важелів та засобів соціального й морально-психологічного характеру, спрямованих на отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів для забезпечення ефективної діяльності підприємства та досягнення ним успіху в умовах конкуренції [4, с. 174]. На практиці це передбачає певний набір дій з боку керівника, покликаний підвищити працездатність працівників, а також залучити та утримати кваліфікованих і талановитих фахівців.

Мотиваційний механізм лежить в основі успішного функціонування будь-якого підприємства, оскільки сприяє раціональному використанню трудового потенціалу працівників, мобілізації їх розумових і фізичних можливостей, а також приводить до високої продуктивності праці. Будучи цілеспрямованою та систематичною функцією розвитку підприємств, управління персоналом безпосередньо спрямоване на працівників відповідно до вимог підприємства [5, с. 136]. Високий рівень

мотивації робітників дає змогу полегшити й спростити процес управління, швидше досягнути цілей господарської діяльності через отримання найповнішої корисної віддачі. Ефективним можна вважати такий мотиваційний механізм, який враховує всю специфіку діяльності окремого підприємства і має у своєму арсеналі ті методи мотивації, що є найбільш доречними для нього. Часто причинами невдач підприємства стають не помилки в економічних розрахунках, а недостатня мотивація його працівників.

Мотивація персоналу являє собою сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або персонал загалом до досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Американський учений Р.Л. Дафт розглядає мотивацію як сили, що існують всередині або зовні людини, які збуджують у ній ентузіазм і завзятість під час виконання певних дій. Він зазначає, що мотивація працівників впливає на їх продуктивність, а завдання управлінця полягає в тому, щоби спрямувати мотивацію персоналу на досягнення цілей підприємства [6, с. 383].

У процесі трудової діяльності на поведінку людини впливає комплекс факторів-мотиваторів, серед яких виділяють зовнішні (на рівні держави, виду економічної діяльності, регіону, підприємства) та внутрішні (складові частини особистості працівника, зокрема потреби, інтереси, цінності, соціокультурне середовище, особливості трудової ментальності). Процес управління фактично є активізацією внутрішніх сил людини через зовнішній вплив, в результаті чого відбуваються певні дії, значимі як для неї самої, так і для організації.

Алгоритм розроблення мотиваційного механізму управління персоналом передбачає вирішення низки таких завдань:

- виявлення факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що впливають на процес мотивації і визначають його структуру;
- конкретизація змісту найвпливовіших чинників та визначення можливості їх зміни згідно з умовами розвитку виробничої системи підприємства;
- вибір комплексу методів та інструментів впливу на трудову поведінку працівників та оцінку ефективності мотивації.

Важливо при цьому враховувати можливий негативний вплив окремих чинників середовища, які, на думку науковців, полягають у такому:

- трудові відносини формуються переважно стихійно, без належного регулювання з боку держави;
- значних масштабів набула диференціація заробітної плати внаслідок монопольного положення тих чи інших підприємств і окремих галузей;
- поширюється непрозорість у трудових відносинах, що пов'язано з масштабами тіньової економіки, недосконалістю чинного трудового

законодавства, відсутністю контролю за його дотриманням на різних рівнях управління;

- знижується рівень соціальної захищеності найманих працівників, що є наслідком, з одного боку, перегляду державних соціальних гарантій не на користь працюючих, а з іншого боку, масових порушень чинного законодавства з боку роботодавців [7, с. 438].

Під час формування мотиваційного механізму велике значення мають принципи, які є основою його розроблення й функціонування, а також дають змогу досягти поставленої мети. Розроблений мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства передбачає вирішення таких завдань:

- підвищення соціальної відповідальності підприємства;
- забезпечення особистісного розвитку й кар'єрного зростання працівників;
- підвищення мотивації та залучення працівників у трудовий процес;
- стимулювання працівників для формування професійних компетенцій і задоволення потенційних можливостей;
- створення умов для максимальної задоволеності працівників робочим місцем [2].

Критеріями, що характеризують ефективність системи управління персоналом, є орієнтація на стратегію управління; стимулювання праці персоналу; активна участь у системі управління; узгодженість дій та їх відпрацювання; надійність моделей і процедур праці на підприємстві [8, с. 110].

Серед методів управління трудовою мотивацією персоналу фахівці виділяють три такі основні групи [9].

1) Організаційно-адміністративні методи, для яких характерний прями́й централізований вплив на об'єкт управління. Ці методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення людини працювати на конкретному підприємстві.

2) Економічні методи, за допомогою яких здійснюється матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників. Серед них виділяються методи, що використовуються державними органами управління (податкова система, кредитно-фінансовий механізм) та підприємством (економічні нормативи, система матеріального заохочення за якість та ефективність роботи, участь в отриманні прибутків тощо).

3) Соціально-психологічні методи, які найбільш застосовані в організаціях, де оплата праці не досягає високого рівня. Вони засновані на використанні моральних стимулів праці та впливу на особистість за допомогою психологічних прийомів задля перетворення виробничого завдання на усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Для успішної діяльності підприємству необхідно використовувати методи як матеріального, так і нематеріального заохочення працівників, тому мотиваційний механізм має обов'язково включати такі складові частини:

- вдосконалення системи заробітної плати, надання можливостей працівникам брати участь у прибутках організації;
- вдосконалення організації праці, що передбачає поліпшення її умов, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, кар'єрне зростання тощо.

При цьому показники матеріальної мотивації слід зіставляти з цілями підприємства, передбачаючи системи заохочень за реалізацію конкретних завдань та виконання загальних планів організації.

Отже, ефективний мотиваційний механізм в управлінні підприємством повинен спиратися насамперед на чинну систему матеріального і нематеріального стимулювання, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства. Безперечно, висока оплата праці як мотиваційний механізм дасть змогу підвищити продуктивність праці персоналу, але постійне збільшення рівня оплати не сприяє збільшенню трудової активності, навпаки, з часом персонал звикає до такої мотивації. Найбільш істотний вплив на продуктивність праці та підвищення її якості має внутрішня мотивація працівника.

Задля підвищення та утримання мотивації на належному рівні необхідним є формування цілісної системи стимулів, яка включатиме можливість просування по службі, перенавчання або підвищення кваліфікації, забезпечуватиме комплекс соціальних гарантій. Дієвим засобом мотивації працівників є застосування соціального пакета [10, с. 218].

На жаль, в Україні спостерігається безліч проблем, пов'язаних з мотиваційною політикою, зокрема невдоволеність взаємовідносинами з керівництвом, розміром заробітної плати, умовами побуту та праці на підприємстві. Головною перешкодою на шляху вирішення цих питань є небажання менеджменту підприємства замислюватися про умови життя й праці людей, які безпосередньо створюють прибуток.

Ключовим моментом мотивації персоналу як компонента управління ефективністю підприємства має стати виокремлення перспективних співробітників. Цей підхід має сприяти залученню та утриманню кращих співробітників, постійному пошуку талановитих особистостей серед працівників. Останнім часом поширюється такий напрям нематеріального стимулювання, як формування корпоративного духу співробітників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи. На нашу думку, найбільш ефективним

буде такий мотиваційний механізм, що, крім типових засобів мотивації, включатиме стимули, які дадуть змогу співробітнику формувати відчуття власної значущості у діяльності всього підприємства та адекватно оцінювати свої можливості; отримувати можливості кар'єрного зростання; розвивати свій професіоналізм і допомагати у цьому іншим; швидко адаптуватися до змін; досягати поставлених цілей.

Для того щоб мотивація була ефективною і спрямовувалась на розвиток підприємства, необхідно запровадити мотиваційний моніторинг. Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю за станом мотивації трудової діяльності. Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств, оскільки сьогодні вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється на підприємстві епізодично або взагалі відсутнє.

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, можна стверджувати, що управління мотиваційним механізмом є органічною складовою частиною в реалізації загальної стратегії підприємства та забезпеченні його стійкого функціонування. Ефективна мотивація трудової діяльності найманих працівників приводить до зростання продуктивності їх праці та, як наслідок, сприяє досягненню загальної місії підприємства, а саме підвищенню прибутковості, конкурентоспроможності, а також дає йому змогу вийти на вищий рівень економічного розвитку. Запропоновані рекомендації щодо використання мотиваційного механізму на підприємстві можуть бути вдосконалені в подальших наукових дослідженнях, спрямованих на пошук оптимальних управлінських рішень з урахуванням сучасних умов осподарювання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 510–513.
2. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345>.
3. Кравченко С.В., Корньєва О.М. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку : монографія / ред. кол.: О.І. Амоша та ін. Київ : НАН України, Інститут економіки промисловості, 2018. С. 276–296.
4. Чикуркова А.Д., Грей Ю.М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. С. 174–176. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8077>.

5. Климчук А.О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. Вип. 1. № 60. С. 135–141.

6. Ковальчук В.І., Присяжнюк С.С. Теоретичні аспекти розвитку мотивації педагогічних працівників ПТНЗ. *Молодий вчений*. 2017. № 5 (45). С. 382–387.

7. Сакун А.А., Шведа А.Р., Жуковская Л.Э. Факторы влияния базовых компонент на обеспечение эффективности управления персоналом. *Инфраструктура рынка*. 2018. Вип. 25. С. 437–441. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Sakun-A.-A.pdf>.

8. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 36. С. 109–113.

9. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

10. Markina I., Chyurkova A., Pokataieva O., Semenov A., Hrei Y. Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*. 2019. Vol. 9. No. 4. P. 215–226.

REFERENCES:

1. Lobza A.V., Guz I.S. (2018) Pidkhody do rozrobky systemy otsinky efektyvnosti diyalnosti personalu suchasnoho pidpryyemstva [Approaches to the development of performance evaluation system of the personnel of the modern enterprise]. *Young scientist*, no. 1 (53). pp. 510–513.
2. Korolkov V.V., Babenko D.O. (2020) Udoskonalennia motyvatsiynoho mekhanizmu upravlinnia personalom pidpryyemstva [Improving the motivational mechanism of enterprise personnel management]. *Efficient economy*. Vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> (accessed 22 September 2021).
3. Kravchenko S.V., Korniyeva O.M. (2018) Formuvannya efektyvnosti intelektual'nogo kapitalu pidpryyemstva [Formation of efficiency of intellectual capital of the enterprise]. *Innovative industrial enterprise in the formation of sustainable development: a monograph*; authors: O.I. Amosha; NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics, pp. 276–296.
4. Chyurkova A.D., Hrei Yu.M. (2020) Metodolohichni zasady formuvannya trudovoyi motyvatsiyi v systemi upravlinnia rozvytkom pidpryyemstva [Methodological bases of formation of labor motivation in the management system of enterprise development]. *Efficient economy*, no. 7, pp. 174–176. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8077> (accessed 22 September 2021).
5. Klymchuk A.O. (2016) Motyvatsiya personalu yak skladova efektyvnoho upravlinnia pidpryyemstvom [Personnel motivation as a component of effective enterprise management]. *Bulletin of socio-economic research of Odessa National University*. Vol. 1, no. 60, pp. 135–141.
6. Kovalchuk V.I., Prysiazhniuk S.S. (2017) Teoretichni aspekty rozvytku motyvatsiyi pedahohichnykh

pratsivnykiv PTNZ [Theoretical aspects of the development of motivation of pedagogical workers of professional and technical higher educational establishments]. *Young scientist*, no. 5 (45), pp. 382–387.

7. Sakun A.A., Shveda A.R., Zhukovskaya L.E. (2018) Faktory vliyaniya bazovykh component na obepecheniye effektivnosti upravleniya personalom [Factors of influence of the basic components on ensuring the efficiency of personnel management]. *Market infrastructure*. Vol. 25, pp. 437–441. Available at: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Sakun-A.-A.pdf> (accessed 22 September 2021).

8. Hromko L.S. (2018) Pryntsypy upravlinnia personalom v umovakh antykrizovoyi diyalnosti pidpryyem-

stva: merodolohichniy aspekt [Principles of personnel management in the conditions of an enterprise anti-crisis activity: methodological aspect]. *Economics and business management*, vol. 36, pp. 109–113.

9. Havrysh O.A., Dovhan' L.Ye. (2017) Tekhnolohii upravlinnia personalom: monohrafiia [Technologies of personnel management: monograph]. Kyiv: National Technical University "KPI imeni Ihoria Sikors'koho", 528 p.

10. Iryna Markina, Alla Chykurkova, Olga Pokataieva, Andriy Semenov, Yurii Hrei (2019) Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*, vol. 9, no. 4, pp. 215–226.