

УДК 331.2:338.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-17>**Присвітла О. В.**кандидат економічних наук, доцент,  
Дніпровський державний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5751-5609>**Prysvitla Oksana**

Dnipro State Technical University

## СУТНІСТЬ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

У статті розглянуто сучасні проблеми мотивації персоналу. Ураховуючи вплив зовнішніх чинників та внутрішнього середовища на рівні підприємства, механізм реалізації мотивації зорієнтований на результативність роботи працівників та підприємства, ефективність управління, особливості трудових взаємовідносин. У сучасних умовах система мотивації передбачає не лише наявність матеріальних чинників, а й нематеріальних, що пов'язуються з надійністю місця роботи, а також із психологічним кліматом у трудовому колективі та стилем управління. У статті розглянуто застосування різноманітних методів у систему мотивації працівників: економічних, адміністративних, організаційно-виробничих, соціальних. Досліджено теоретичні аспекти та напрями формування мотиваційного механізму в сучасних умовах.

**Ключові слова:** мотивація, персонал, підприємство, управління, людські ресурси.

## THE ESSENCE OF THE FORMATION OF THE MOTIVATIONAL MECHANISM IN THE SYSTEM OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

In modern business conditions, the company, regardless of ownership, needs to build an effective motivational mechanism to increase its strategic activity and maintain its competitive position in the market. The human potential is in the basis of an enterprise management, necessary for the long-term management of the organization, using the existing strengths and capabilities of the enterprise and minimizing the influence of weaknesses, thus achieving and implementing the strategic goals of the enterprise. Therefore, the priority of forming a competitive, highly professional, responsible and cohesive workforce is the strategy of personnel management. The article considers the current problems of staff motivation. To some extent, the successful management of production and economic activities, depends on the effective use of a professionally established motivational mechanism. Having a qualified staff able to perform their duties and manage the production process, you should not neglect the issue of systematic motivation of employees. The process of motivating the staff consists of external and internal factors, which can be both positive and negative. Taking into account the influence of external factors, as well as the factors of the internal environment at the enterprise level, the mechanism of motivation is focused on the effectiveness of employees and the company, management efficiency, features of labor relations. In modern conditions, the system of motivation involves not only the presence of material factors but also of the intangible ones, which are associated with the reliability of the workplace as well as the psychological environment within the enterprise and the style of management. The article considers the application of various methods in the system of employee motivation: economic, administrative, organizational and production, social. Theoretical aspects and directions of formation of the motivational mechanism in modern conditions are investigated. A generalized model of the motivational mechanism of the enterprise is drawn up, methods of motivation, performance indicators are considered.

**Keywords:** motivation, staff, enterprise, management, human resources.

**JEL classification:** D20, M10, M11, M52

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток управління персоналом та економіки праці пов'язаний із появою нових підходів до побудови та застосування дієвих механізмів використання трудового потенціалу працівників на основі партнерських відносин й узгодженості взаємодії керівництва підприємства та персоналу. За рахунок як традиційних, так і нових методів досягається баланс між організаційним та мотиваційним складниками управління. Проте є низка питань, які залишаються актуальними: систематизація методів, визначення інструментів мотивації, управління ефективністю його діяльності в системі управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** дає змогу стверджувати, що вибраній проблемі значну увагу приділяють вітчизняні й закордонні науковці: Т.В. Андреева [1], С.О. Ареф'єв [7], В. Абрамов, Д. Бо-

гіння, А. Грішнова, Р.Б. Данилейчук [8], М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А.М. Колот [2], Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, І.Ф. Кошелупов [6], Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клееланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Р. Оуена, та ін. Залишається недостатньо розкритим питання визначення рушійних сил, які б стимулювали та підтримували ділову активність персоналу.

**Мета статті** полягає у теоретичному обґрунтуванні формування мотиваційного механізму персоналу у системі управління підприємством для вибудовування стратегії управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** У несприятливих кризових умовах сьогодення управління трудовими ресурсами вимагає уваги до всіх аспектів управління. На здатність підприємства конкурувати в майбутньому і на його економічну стійкість впливає повноцінна робота працівників і при цьому отримання від них

максимальної віддачі. Мотиваційний механізм вимагає обґрунтованості та продуманості з урахуванням інтересів усіх гравців, адже, намагаючись підвищити продуктивність праці, при цьому не звертаючи увагу на потреби та бажання людей, безумовно, не дасть очікуваного результату, водночас прийняти протилежну позицію, задовольняючи усі потреби, також не змінить результат. Отже, для активізації трудової діяльності необхідно створювати такі умови, щоб працівники сприймали свою працю як усвідомлену діяльність, що є для них джерелом матеріального добробуту, основою їхнього професійного зростання, самовдосконалення та самоствердження. Мотиваційний механізм більшість авторів визначає як комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики [1, с. 259]. Мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій із лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми та правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [2, с. 173].

Спираючись на вищесказане, необхідно дотримуватися основних принципів під час формування ефективного мотиваційного механізму, адже, нехтуючи ними, підприємство не досягне поставлених цілей. Основні принципи формування мотиваційного механізму: справедливість – реальність; придатність – комплексність; дієвість – відсутність адміністративного тиску; відкритість – стабільність; гнучкість – орієнтація на довгострокові цілі; динамічність – спрямованість на конкурентні переваги; адаптивність – спрямованість на ефективність стратегії; урахування можливих ризиків – спрямованість на довгостроковий прибуток [3, с. 25].

Важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності людини не є сталими. До того ж один і той самий чинник, що сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків і продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов. Це лише підтверджує необхідність та важливість вивчення потреб конкретної людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника. Необхідно звернути увагу, що більшість методів впливу на працівників закладено у культурі тієї країни, де вони застосовуються [4, с. 56]. Розгляд зарубіжного досвіду підтверджує, що ефективним є сполучення матеріальної винагороди з різноманітними системами соціальних виплат та пільг, що здійснюються на рівні підприємств та формують спеціальні соціальні фонди. Такі виплати спонукають до поліпшення становища працівника, підтримують його працездатність, а також до підвищення кваліфікації, зниження плинності робочої сили [5, с. 25].

Узагальнюючи існуючі підходи до формування мотиваційного механізму, слід зазначити, що велике значення має дослідження вподобань та бачення співробітниками ефективних мотиваторів у конкретному

підприємстві, тому пропонується здійснювати постійний моніторинг, який є актуальним для більшості підприємств, адже подібні дослідження проводяться досить рідко (на багатьох підприємствах менше одного разу на рік). Така ситуація провокує недовіру більшої матеріальних та нематеріальних мотиваторів, що спричиняє дуже низьку ефективність мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами у цілому.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства механізм реалізації мотиваційного складника передбачає сукупність методів та способів, а також це дає можливість підприємству мати стійке положення на ринку, досягати довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії. Це комплексний механізм, спрямований на взаємодію суб'єктів господарювання, що забезпечує узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління (рис. 1).

Мотиваційний механізм напряму залежить від впливу чинників зовнішнього середовища, а саме рентабельності господарської діяльності, співвідношення оплати праці за галузями національної економіки, впровадження НТП, економічного становища підприємства та країни у цілому.

Ураховуючи вплив зовнішніх чинників, а також чинники внутрішнього середовища на рівні підприємства, механізм реалізації мотивації, зорієнтований на результативність роботи працівників та підприємства, ефективність управління, особливості трудових взаємовідносин.

Для досягнення бажаної мети підприємства, реалізації його стратегічних планів розвитку постає завдання впровадження ефективного механізму мотивації трудової діяльності, індивідуального підходу до працівників [6, с. 128]. Отже, виникає об'єктивна необхідність створення механізму мотивації праці персоналу, що в подальшому за допомогою дієвих важелів, які здатні поєднати в єдиний вузол цілі й результати діяльності персоналу, підвищення зацікавленості працівників до продуктивної і якісної праці призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства у цілому.

На етапі окреслення завдань мотивації варто зазначити, що існує велике різноманіття людських потреб, однак дуже важко визначити, що вважає цінним для себе той чи інший працівник, оскільки поняття цінності є специфічним і відносним. Зазвичай дослідним шляхом визначають, що є більш важливим для особи, яка потреба повинна бути задоволена в першу чергу й як. Для ефективного функціонування підприємства важливими чинниками виступають стабільність його кадрового потенціалу, висока кваліфікація робітників. Із погляду найманих працівників найбільш ефективна мотивація досягається тоді, коли, якнайкраще виконуючи свої обов'язки і сприяючи досягненню цілей організації, вони отримують достатню винагороду (матеріальну і моральну), що дасть змогу задовольнити власні потреби [7].

На етапі визначення цільових груп необхідно визначити не лише тих осіб, рівень компетентності яких не відповідає (або частково відповідає) вимогам підприємства до даного виду робіт, а й тих, хто максимально зацікавлений. Узагальнено ці групи можливо розділити на керівний склад та виконавців. Для керівного складу система мотивації дає змогу досягати таких цілей,

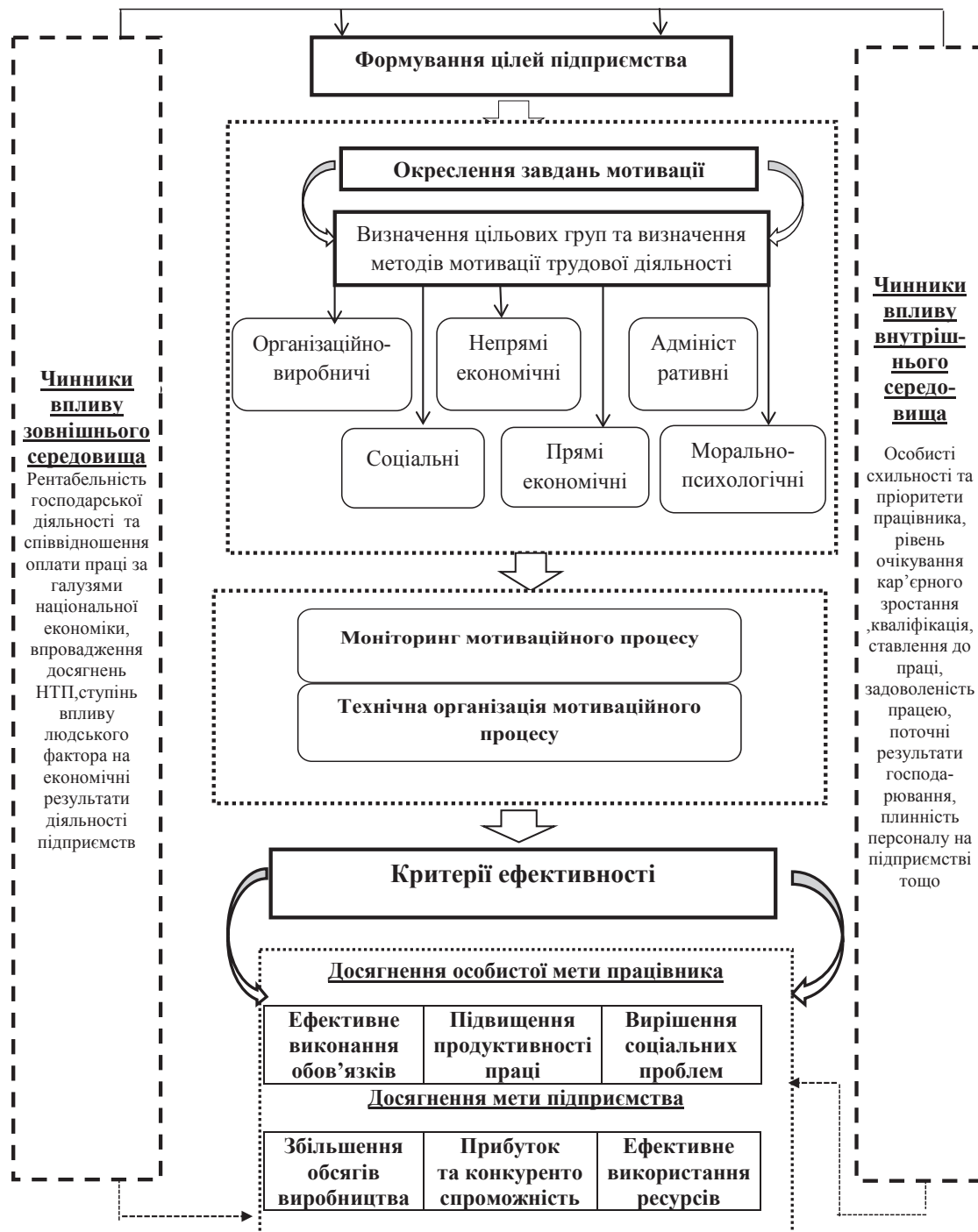


Рис. 1. Систематизована модель мотиваційного механізму

як кар'єрне зростання, підвищення кваліфікаційного рівня, комфортність робочого місця, гнучкий графік роботи, медичне обслуговування, соціальні потреби тощо. Для групи «виконавці» задовольняються такі потреби, як матеріальна винагорода в порівнянні з витраченими зусиллями, підготовка та перекваліфікація, постійний діалог із керівництвом, удосконалення організації праці, соціальний складник (схвалення, оздоровлення, культурно-масові заходи тощо). У сучасних умовах система мотивації передбачає не лише наявність матеріальних чинників, а й нематеріальних, що пов'язуються з надійністю місця роботи, з

досягненням власних цілей, бажанням проявити ініціативу і відповідальність [8].

У результаті підвищення віддачі працівників матеріальний складник передбачає, що додаткові зусилля працівників, які призвели до значних для підприємства результатів, будуть належним чином компенсовані у вигляді преміальних і соціальних благ. Заробітна плата, впливаючи на мотивацію праці, має двоїстий свого походження. По-перше, вона виступає як внутрішній мотиватор під час взаємодії працівника і мети, це пов'язано з потребами людини, поліпшенням свого добробуту. По-друге, впливає суб'єкт зовнішнього

середовища, породжуючи мотиви, які спонукають до певних дій працівників. Роботодавець, застосовуючи певний порядок формування заробітку персоналу, таким чином, впливає на інтенсивність і якість праці, результативність трудової діяльності.

Універсальними методами нематеріальної мотивації, які підійдуть як для великих підприємств, так і для середнього бізнесу, є:

- 1) поліпшення робочого місця;
- 2) позитивне ставлення керівництва до підлеглих;
- 3) підвищення по службі;
- 4) гнучкий графік;
- 5) безкоштовне навчання;
- 6) зайнятість працюючих у робочий час;
- 7) зворотний зв'язок [9, с. 31].

Важливою умовою успішності використання соціально-психологічних методів є відкритість у відносинах між керівництвом і працівниками: постійне і точне інформування про виробничо-економічну ситуацію, що складається на підприємстві, про зміни у відповідних секторах ринку, про очікувані перспективи, намічувані дії, успішність їх реалізації.

Для оцінки ефективності мотиваційного механізму на підприємстві можна запропонувати систему показників, що є складовими елементами методологічної бази проведення діагностики системи мотивації праці:

– Економічні та трудові показники, що визначають ефективність використання робочого часу, трудового потенціалу працівників, заробітної плати та загальних витрат на персонал та його розвиток, результативність праці тощо.

– Показники руху персоналу.

– Показники кадрового потенціалу (освітньо-кваліфікаційного рівня, демографічної структури персоналу).

– Показники соціально-економічної, інноваційної та трудової активності персоналу.

– Показники, що характеризують стан організації та умов праці.

– Показники, що характеризують соціально-психологічний клімат на підприємстві (у трудових колективах), рівень задоволеності працівників роботою, згуртованості, лояльності до підприємства тощо.

Фахівці в галузі HR-менеджменту застерігають, що повної, універсальної, готової до використання і такої, що гарантує стовідсотковий успіх, програми мотивації персоналу не існує. Така система розробляється для кожної компанії індивідуально і залежить від багатьох чинників: виду діяльності чисельності, структури персоналу, корпоративних цінностей, власників, акціонерів, засновників підприємства, особливостей регіону, прибутковості тощо. Також важливим є врахування стадії життєвого циклу підприємства [10]. Для формування ефективних мотиваційних систем керівнику необхідно не лише правильно і чітко поставити мету і завдання, а й сформулювати довго-

строкові та короткострокові плани мотивації, стимулювати конкретні групи або конкретних співробітників, орієнтуючись на зовнішні та внутрішні чинники мотивації, вибираючи певні методи стимулювання; виробити вміння правильно налаштувати і виховувати співробітників, уникати управлінських помилок, тобто самому постійно навчатися й удосконалювати знання з теорії моделей, видів і методів мотивації та практики застосування мотиваційних складників в управлінні персоналом.

**Висновки.** Таким чином, запровадження та застосування системи мотивації повинно вирішувати такі завдання: поліпшення якості праці за рахунок залучення співробітників до вирішення поставлених завдань та розкриття їхнього потенціалу; втримування найкращих фахівців на підприємстві; залучення найкращих співробітників, перемагаючи в конкурентній боротьбі з іншими підприємствами (компаніями).

Основними видами (методами) мотивації на підприємстві можуть виступати: матеріальна мотивація (оплата праці, преміювання, бонуси тощо); нематеріальна мотивація (кар'єрне зростання, зручні режими роботи, подяки, корпоративні заходи, тренінги, подарунки тощо); індивідуальна мотивація (стимулювання) на основі виявлення потреб і мотивів (особливий підхід до кожного співробітника залежно від його особистої мотивації до роботи). Також необхідно систематично переглядати модель мотиваційного механізму у разі: низької якості та результативності праці; високої плинності кадрів; зниження рівня лояльності співробітників до підприємства (компанії); перевищення темпів зростання загальних витрат на оплату праці порівняно з темпами динаміки продуктивності праці; перевищення витрат на персонал порівняно з доходами від його використання. Для поліпшення мотивації працівників необхідно використовувати такі методи, як навчання керівників методиці мотивації персоналу та побудови ефективної команди; розроблення системи винагород, що передбачає мотивацію за результат; запровадження системи оцінки ефективності праці співробітників, виявлення їх потенціалу та можливостей у сфері праці; створення прозорих і зрозумілих алгоритмів кар'єрного зростання (системи управління кар'єрою персоналу); створення кадрового резерву. Таким чином, не варто недооцінювати значення сили та можливості мотивації праці, оскільки правильно підібраний комплекс мотиваторів та демотиваторів є запорукою позитивного впливу на результативність і якість праці персоналу підприємства.

Запропоновані рекомендації щодо використання мотиваційного механізму на підприємстві можуть бути вдосконалені в подальших дослідженнях із метою пошуку оптимальних управлінських рішень на підприємствах з урахуванням сучасних умов господарювання.

#### Список використаних джерел:

1. Андреева Т.В., Терещенко Д.А., Величко В.А. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 259–263.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / за ред. А.М. Колот. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
3. Белова О.І. Мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Київ, 2016. 25 с.

4. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / Л.Г. Мельник та ін. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2012. № 4. С. 55–63.
5. Бандур С.И. Организация мониторинга социально-трудовой сферы в системе ее государственного регулирования. Социально-экономические аспекты промышленной политики. *Социально-трудовые отношения в современных экономических условиях* : сборник научных трудов. Донецк : НАН Украины, Ин-т экономики пром-ти, 2001. Т. 1. С. 24–29.
6. Кошелупов І.Ф., Кравченко В.О. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств. Одеса : ОДЕУ, 2008. С. 124–131.
7. Ареф'єв С.О., Йіфань Ч. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. *Київський національний університет технологій та дизайну*. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7424//> (дата звернення: 27.11.2020).
8. Данилейчук Р.Б. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 10. С. 247–253. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu\\_Ekon\\_2014\\_10\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_47) (дата звернення: 27.11.2020).
9. Нікіфорова Л.О., Білоконь Я.В. Тімблдинг як основа ефективного розвитку колективу. *Економічний простір*. 2012. № 2. С. 24–31.
10. Новікова А. Вся правда о мотивации. HR-Лига. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=808> (дата звернення: 09.10.2020).

### References:

1. Andryeyeva T.V., Tereshhenko D.A., Velychko V.A. (2013) Motyvaciyniy mexanizm yak zasib pidvyshhennya efektyvnosti praci v bankivskij sferi [Motivational mechanism as a means of improving work efficiency in the banking sector]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 42, pp. 259–263.
2. Kolot A.M. (2002) Motyvaciya personalu: pidruchnyk [Staff motivation: a textbook] Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
3. Byelova O.I. (2016) Motyvaciyniy mexanizm strategichnogo upravlinnya pidpryyemstvom [Motivational mechanism of strategic enterprise management] (PhD Thesis), Kyiv: Kyivskiy nacionalnyj ekonomichnyj universytet imeni Vadyma Getmana.
4. Melnyk L.G., Volk O.N., Gajtyna N.M., Rybalka M.V. (2012) Udoshkonalennya metodiv motyvaciyi pracivnykiv na pidpryyemstvax Ukrainy z urakhuvanniam mizhnarodnogo dosvidu [Improving methods of motivating employees at Ukrainian enterprises, taking into account international experience]. *Visnyk SumDU. Seriya: Ekonomika*, vol. 4, pp. 55–63.
5. Bandur S.I. (2001) Organizatsiya monitoringa sotsialno-trudovoy sfery v sisteme ee gosudarstvennogo regulirovaniya [Organization of monitoring of the social and labor sphere in the system of its state regulation]. *Sotsialno-ekonomicheskie aspekty promyishlennoy politiki. Sotsialno-trudovye otnosheniya v sovremennyih ekonomicheskikh usloviyah*: sb. nauch. Trudov [Socio-economic aspects of industrial policy. Social and labor relations in modern economic conditions: collection of articles. scientific. works]. Donetsk: NAN Ukrainyi, In-t ekonomiki prom-ti. Т. 1, pp. 24–29.
6. Koshelupov I.F. (2008) Socialno-ekonomichna model mexanizmu motyvaciyi praci upravlinciv pidpryyemstv [Socio-economic model of the mechanism of motivation of work of managers of the enterprises]. Odessa: ODEU, pp. 124–131.
7. Aref'yev S.O., Jifan Ch. *Motyvaciyniy mexanizm stymulyuvannya diyalnosti robitnykiv pidpryyemstva* [Motivational mechanism for stimulating the activities of employees of the enterprise]. Kyivskiy nacionalnyj universytet texnologij ta dyzajnu. Available at: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7424> (accessed 27 November 2020).
8. Danylejchuk R.B. (2014) Shlyaxy vdoshkonalennya systemy motyvaciyi personalu pidpryyemstva [Ways to improve the system of motivation of enterprise personnel]. *Visnyk Prykarpatskogo universytetu. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of the Precarpathian University. Series: Economics], vol. 10, pp. 247–253. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu\\_Ekon\\_2014\\_10\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_47) (accessed 27 November 2020).
9. Nikiforova L.O., Bilokon Ya.V (2012) Timbilyng yak osnova efektyvnogo rozvytku kolektyvu [Teambuilding as a basis for effective team development]. *Ekonomichnyj prostir* [Economic space]. Dnipropetrovsk: PDABA, vol. 2, pp. 24–31.
10. Novikova A. Vsyay pravda o motivatsii [The whole truth about motivation] HR-Liga [HR-League]. Available at: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=808> (accessed 09 October 2020).