

# СПЕЦИФІКА ТА ЗНАЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вінницький національний технічний університет

## **Анотація**

*У роботі досліджено важливу складову сучасного управління персоналом – мотивацію. Проаналізовано основні теоретичні та еволюційні аспекти мотиваційного процесу. Зазначено сучасні види матеріальної та нематеріальної мотивації, їх значення та вплив на роботу персоналу. Визначено важливість розробки мотиваційної політики організації та формуванні мотиваційного пакету.*

**Ключові слова:** мотивація, нематеріальна мотивація, матеріальна мотивація, методи мотивації, мотиваційна політика, мотиваційний пакет, персонал, трудові ресурси, HR-менеджер.

## **Abstract**

*The paper describes an important component of modern personnel management - motivation. The main theoretical and evolutionary aspects of the motivational process are analyzed. Indicated modern types of tangible and intangible motivation, their importance, and their impact on the work of the personnel. Determined the importance the development of the motivational policy of the organization and the formation of the motivational packages.*

**Keywords:** motivation, intangible motivation, tangible motivation, methods of motivation, motivational policy, motivational package, personnel, human resources, HR-manager

## **Вступ**

Побудова ефективної системи мотивації вимагає вивчення теоретичних основ мотивації і вживаних в даний час систем стимулювання. Мотивація персоналу займає одне із центральних місць у системі управління будь – яким соціально–економічним об'єктом. Мотивація персоналу є однією із функцій управління поряд з іншими функціями управління, такими як планування, організація, контроль, прийняття рішень. Мотивація персоналу є найбільш складною різновидністю мотивації. На чинники мотивації роблять величезний вплив групові цінності – цінності певної групи людей в певний період часу. Ефективна мотивація персоналу є одним з найбільш істотних чинників конкурентоспроможності сучасних підприємств. Тому створення поняття позитивного робочого місця для працівника – це основний елемент, який дозволить компанії стати успішною.

## **Результати дослідження**

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації (таке визначення дано в книзі М.Х. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоурі «Основи менеджменту»).

Функція мотивації полягає в тому, що керувати кадрами потрібно через колектив, через лідерів. Дійти до кожного працівника так, щоб він зрозумів свою роль, знайшов своє місце і запрацював з найбільшою віддачею, виходячи з власних інтересів та інтересів колективу [1, с. 8-9].

Дослідження мотивації завжди супроводжувались розвитком теоретичної бази. Відомі вчені розробляли мотиваційні теорії, що відображали актуальні механізми їх епохи, та змогли пояснити, які основні мотиви співробітників можуть бути використані організацією для стимулювання персоналу.

У сучасних умовах мотивація стає все більш складним процесом, важливість, якого відображається у варіативності методів та процесів мотивації персоналу.

Процес мотивації - це процес формування, функціонування внутрішніх спонукальних сил, що визначають трудову поведінку для досягнення певних цілей та результатів [2, с. 103-108].

Аналізуючи мотивацію, як процес, можна розділити на ряд послідовних етапів:

1 етап - виникнення потреб - людина відчуває, що йому чогось не вистачає, він вирішує вжити якихось дій;

2 етап — пошук шляхів усунення потреб, визначення напрямів дій, як і якими засобами можна

задовольнити потреба;

3 етап - визначення цілей (напрямків) дії. Відповідно до спрямованістю і силою прояву мотивів людина фіксує, що і якими засобами вона повинна зробити, чого досягти, що отримати, для того, щоб задовольнити потребу;

4 етап – здійснення дії, тобто. витрати зусиль реалізації дії, що дозволяє здійснити потребу. При цьому може відбуватися коригування цілей, оскільки цілі та потреби можуть зазнати зміни у процесі здійснення дій;

5 етап – отримання винагороди за здійснення дії. Проробивши необхідну роботу, людина отримує те, що може використовуватиме задоволення потреби, або те, що може обміняти на бажане йому. Тут виявляється, наскільки виконання дій забезпечило бажаний результат. Залежно від цього відбувається або ослаблення, або збереження, або посилення мотивації до діяльності.

6 етап – усунення потреби – людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості та здійснювати дії щодо усунення потреби [28, с 16].

Однією з основних завдань управління є визначення мотивів діяльності кожного співробітника та узгодження цих мотивів із цілями підприємства. При розробці мотиваційної політики підприємства слід використовувати комплексну систему мотивації праці, що враховує потреби та інтереси кожного індивіда, формує мотиваційну парадигму з урахуванням факторів впливу на макро і мікро рівнях, створює позитивний вплив на працівника та підвищує його продуктивність праці.

У наш час відбувається розширення можливих видів матеріальної та не матеріальної мотивації персоналу. Крім, стандартних видів матеріальної мотивації, таких як заробітна плата, премії та бонуси, оплачені відпустки та лікарняні, роботодавці також використовують відшкодування витрат на їжу, оплачене відвідування спортивних залів, відшкодування витрат на оренду автомобілів та житла, індивідуальне медичне страхування та розробка системи пенсійних відрахувань. Еволюція методів матеріальної мотивації притаманна міжнародним організаціям, які проводять рекрутинг спеціалістів з високою кваліфікацією та унікальним переліком навичок. Способи не матеріальної мотивації залишаються не менш варіативними, але спрямовані більше на визнання співробітників, а також розробки сприятливого клімату в організації, та стимулювання розвитку персоналу.

Матеріальна мотивація залишається дієвим способом мотивування персоналу, але використання лише матеріальних стимулів робить процес мотивації персоналу доволі обмеженим і багатовартістим. В залежності від рівня оплати праці працівників, значення матеріальних стимулів змінюється і результативність використання матеріальної мотивації спадає.

При розробці мотиваційної політики важливо поєднувати матеріальні та не матеріальні стимули для того щоб максимізувати стимулювання співробітників. Поєднання та використання різних методів мотивації персоналу змушує компанії розробляти мотиваційні пакети, що є більш дієвими та гнучкими методами заохочення, оскільки можуть включати стимулювання шляхом індивідуального та колективного впливу на поведінку персоналу.

Мотиваційний пакет містить саме додаткові послуги, що надаються за ініціативою роботодавця. до його складу може входити: медична страховка, премії, нагородження працівників цінними подарунками, участь роботодавців в системі недержавного пенсійного забезпечення, тощо. Даний пакет є конкуруючим фактором на ринку праці при виборі місця роботи[4].

Для задоволення потреб мотивації різних груп персоналу можуть бути розроблені особливі (індивідуальні) мотиваційні пакети, які будуть стимулювати співробітників за рахунок не тільки загальних методів мотивації, але і будуть відповідати індивідуальним потребам персоналу в залежності від сімейного статусу, віку, гендеру, та ін. Лінійні менеджери та співробітників HR департаменту можуть поєднати зусилля для кращого планування і розробки більш дієвих мотиваційних пакетів.

### **Висновки**

Мотивації - це важливий фактор діяльності організації, що дозволяє істотно впливати на персонал з метою отримання необхідного і планованого результату. Обрані методи мотивації повинні бути, актуальні, як в індивідуальному так і в груповому мотиваційному менеджменті персоналу. Вони можуть бути застосовні однаково до всіх працівникам без винятку, але можуть дати різний ефект, або не виявити ефект на деяких співробітників взагалі, саме тому важливо визначити правила і підходи до розробки системи мотивації. Розробка індивідуальних та групових мотиваційних пакетів на підприємстві допоможе максимізувати ефект від застосування комплексу мотиваційних заходів.

Існує достатньо методик, заснованих на застосуванні тестів, опитувальних листів, діагностик, які дозволяють оцінити рівень мотивації працівників та визначити дійсність застосування системи мотивації. Різні методики дозволяють розглянути, які інструменти – матеріальної, так і

нематеріальної мотивації. Також визначити найбільш дієві методи мотивації та сформувати мотиваційну політику підприємства, що буде більш актуальною і зможе допомогти у підвищенні продуктивності праці персоналу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бондаренко С.М. Корпоративна культура організації у системі загального управління якістю TQM. Економіка і суспільство. 2018. №14. С. 273-278. [електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15618/1/%d0%95%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d0%ba%d0%b0\\_%d1%96\\_%d1%81%d1%83%d1%81%d0%bf%d1%96%d0%bb%d1%8c%d1%81%d1%82%d0%b2%d0%be.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15618/1/%d0%95%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d0%ba%d0%b0_%d1%96_%d1%81%d1%83%d1%81%d0%bf%d1%96%d0%bb%d1%8c%d1%81%d1%82%d0%b2%d0%be.pdf)
2. Компанець К. А., Гончар Т. М., Височило О. М. Формування компонентів мотивації персоналу в умовах інноваційних змін підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. № 19. С.103-108. [електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/45\\_2020.pdf](http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/45_2020.pdf)
3. Салун М. М. Майстренко О. В. МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНОЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКА Монографія Харків. Вид. ХНЕУ, 2010, - с.16 [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2019.11.12.%20Materials.%20Ch.%201.pdf>
4. Гриненко А. М. Соціальний пакет як інструмент мотивації та соціальної захищеності працівників підприємства // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. Збірник наукових праць: Випуск XVI, № 4. / А. М. Гриненко. - Київ. – 2017. – С. 252-262

**Сівак Наталія Павлівна** – студентка групи МЗДз20-мз, факультет менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: [sivakneo@gmail.com](mailto:sivakneo@gmail.com)

Науковий керівник: **Семцов Володимир Михайлович** – доктор економічних наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

**Sivak Nataliia** – Department of Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnitsia, e-mail: [sivakneo@gmail.com](mailto:sivakneo@gmail.com)

Supervisor: **Semchov Volodymyr M.** - Doctor of Economics, Doctor of Economics, Associate Professor of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.