

УКД 331.101.3

## ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ЯК ВАЖЛИВОЇ СКЛАДОВОЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Олена Долгальова; Тетяна Ремесник

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури,  
Краматорськ, Україна*

**Резюме.** Розглянуто теоретичні засади поняття «управління персоналом». Управління персоналом у структурі сучасного менеджменту можна охарактеризувати як одну з найважливіших частин цієї системи, оскільки в організаційному плані управління персоналом охоплює всіх співробітників і всі підрозділи в організації, відповідальні за роботу з персоналом. Структура сучасного менеджменту враховує взаємозв'язок окремих аспектів управління персоналом і виражається в розробленні кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління. Управління персоналом у системі управління організацією складається з шести елементів, які розглянуто в статті. Управління персоналом, як специфічна діяльність, здійснюється за допомогою різноманітних методів (способів) впливу на працівників, які визначено у статті. Одним з методів впливу на працівників є мотивація. Мотивація, як основна функція управління, пов'язана з процесом переконання себе та інших людей діяти шляхом створення мотивів для досягнення особистих цілей та цілей організації. Досліджено два класи мотивів, що впливають на діяльність людини: внутрішні (процесуально-змістовні) й зовнішні. Розглянуто визначення поняття мотивації, визначено основні види мотивації персоналу: матеріальна та нематеріальна. Розглянуто основні засоби матеріального та нематеріального мотивування працівників. Досліджено ще один не менш важливий аспект мотивації працівників – це встановлення діалогу між керівництвом і персоналом. Розглянуто важливий елемент діалогу між лідером і підлеглими, є так звана негативна мотивація, або критика погано виконаної роботи. З'ясовано, що мотивація персоналу має значний вплив на ефективність праці персоналу та ефективність роботи підприємства. Тому обрана мотиваційна програма повинна базуватися на аналізі поточної ситуації та бажаного стилю взаємодії між підлеглими. Визначено, що для обрання мотиваційної програми слід проводити мотиваційний моніторинг, який би створив нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо мотивації професійної діяльності.

**Ключові слова:** управління персоналом, кадри, мотивація, мотиваційний моніторинг.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.05\\_06.103](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.103)

Отримано 18.11.2022

UDC 331.101.3

## RESEARCH OF MOTIVATION AS AN IMPORTANT COMPONENT MECHANISM OF PERSONNEL MANAGEMENT

Olena Dolgalova; Tetiana Remesnik

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,  
Kramatorsk, Ukraine*

**Summary.** The article examines the theoretical foundations of the concept of personnel management. Personnel management in the structure of modern management can be characterized as one of the most important parts of this system, since in the organizational plan personnel management covers all employees and all units in the organization responsible for personnel work. The structure of modern management takes into account the interrelationship of individual aspects of personnel management and is expressed in the

*development of final goals, determination of ways to achieve them, creation of an appropriate management mechanism. Personnel management in the organization management system consists of six elements, which are discussed in the article. Personnel management, as a specific activity, is carried out using various methods (methods) of influencing employees, which are defined in the article. One of the methods of influencing employees is motivation. Motivation, as a basic management function, is related to the process of persuading oneself and others to act by creating motives to achieve personal and organizational goals. Two classes of motives affecting human activity were studied: internal (processual and substantive) and external. The article considers the definition of the concept of motivation, defines the main types of personnel motivations: material and non-material. The main means of material and non-material motivation of employees are considered. Another no less important aspect of employee motivation has been studied, which is the establishment of a dialogue between management and staff. Considered an important element of the dialogue between the leader and subordinates is the so-called negative motivation, or criticism of poorly performed work. It was found that the motivation of the staff has a significant impact on the efficiency of the work of the staff and the efficiency of the enterprise, therefore the chosen motivational program should be based on the analysis of the current situation and the desired style of interaction between subordinates. In the article, it is determined that in order to choose a motivational program, motivational monitoring should be carried out, which would create a new information base for making managerial decisions regarding the motivation of professional activity.*

**Key words:** *personnel management, personnel, motivation, motivational monitoring.*

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.05\\_06.103](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.103)

Received 18.11.2022

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку світової та національної економіки процес управління персоналом є одним із найважливіших аспектів життя та функціонування організації, що дозволяє значно підвищити ефективність системи управління та підвищити її прибутковість і конкурентоспроможність. Одним з важливих елементів управління персоналом є мотивація. Ефективність підприємства значною мірою залежить від результатів роботи працівників. Саме завдяки зацікавленості працівника в результатах його роботи, створюючи належні умови праці, можна підвищити продуктивність праці. Тому доречним є дослідити поняття мотивації як важливої складової управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління персоналом та підвищення ефективності управління кадрами розглядали багато вчених, серед них: Армстронг М., Мілкович Дж., Бордо Д, В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська, Л. В. Балабанова, О. В. Сардак, Ф. І. Хміль та інші. Але тема управління персоналом є актуальною і потребує подальшого дослідження, оскільки кадри є цінним ресурсом підприємства, від якого залежить ефективність його діяльності.

**Метою статті** є дослідження системи мотивації персоналу як важливої складової механізму управління персоналом.

**Постановка завдання.** Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкриття сутності управління персоналом; дослідження основних методів управління персоналом; розкриття поняття мотивації персоналу, виділення її основних методів впливу на працівників.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналіз, синтез та узагальнення.

**Викладення основного матеріалу.** Управління персоналом є дуже поширеним і соціально важливим соціально-економічним явищем; це дуже складне, багатогранне, багатогранне явище. Основна суть управління персоналом полягає у сприйнятті співробітників як цінності компанії, її конкурентної переваги, яку необхідно активно розвивати та вдосконалювати для досягнення стратегічних цілей компанії.

Таким чином, процес управління персоналом є складним і важливим елементом управління організацією як системою. Складність процесу управління персоналом визначається його предметом, оскільки працівники суттєво відрізняються від інших

ресурсів у системі управління організації та потребують специфічного підходу до управління.

Основною метою системи управління персоналом є кадрове забезпечення, організація їх ефективного використання, професійний і соціальний розвиток, досягнення раціонального рівня мобільності персоналу.

Завданням системи управління персоналом є:

- забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками;
- реалізація потенціалу команди;
- підтримання комфортних умов праці;
- розвиток позитивних особистісних здібностей у колективі;
- створення умов для кар'єрного розвитку працівників [2].

Цілі управління персоналом досягаються шляхом виконання загальних і спеціальних функцій. Загальні функції (планування, організація, мотивація та контроль) виконують усі керівники в межах наданих їм повноважень. Спеціальні функції з управління персоналом виконують функціональні підрозділи відповідно до своїх функціональних обов'язків.

На основі сучасних підходів до формування ефективної підсистеми управління персоналом і, використовуючи досвід передових зарубіжних методів і технологій управління персоналом, бачимо, що управління персоналом у системі управління організацією має складатися з шести таких елементів (рис. 1) [4].



Рисунок 1. Основні складові управління персоналом

Найбільшого успіху в управлінні досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі й просторі й застосовуються одночасно.

Управління персоналом, як специфічна діяльність, здійснюється за допомогою різноманітних методів (способів) впливу на працівників. Методи управління – це способи впливу на персонал для досягнення конкретних управлінських цілей, необхідних для функціонування компанії в цілому. Слід пам'ятати, що на практиці існують різні класифікації таких методів.

Вітчизняні вчені виділяють такі методи, як:

- методи стимулювання, пов'язані із задоволенням специфічних потреб працівника;
- інформаційні методи, які полягають у забезпеченні працівника інформацією, яка дозволить йому побудувати власну організаційну поведінку;
- методи переконання, тобто безпосередній, навмисний вплив на внутрішній світ, систему людських цінностей;
- примусові (адміністративні) методи, засновані на погрозах або санкціях.

Наукою і практикою менеджменту розроблено три групи методів управління персоналом організації (рис. 2) [2].



Рисунок 2. Методи управління персоналом

Детальніше розглянемо таку складову управління персоналом, як мотивація.

Досвід провідних світових економік показує, що жодна з управлінських завдань у будь-якій сфері діяльності не може бути реалізована без інтересу в її вирішенні працівників. Мотивація роботи персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах компанії, розвиток соціального партнерства стають актуальними завданнями компанії.

Багатогранна проблема мотивації визначає множинність підходів до розуміння її сутності та структури, а також методів її дослідження, що трактується по-різному. Розглянувши визначення різних авторів можна дійти висновку, що мотивація – це система заходів для підвищення ефективності праці індивідуума, спрямовані на досягнення його особистих цілей та цілей організації [7].

Основні мотиваційні завдання:

- формування розуміння кожним працівником характеру та важливості мотивації у процесі роботи;
- підготовка персоналу та керівників в області психологічної бази спілкування всередині компанії;
- створення у кожного менеджера демократичних підходів до управління персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Щоб вирішити ці проблеми, потрібно проаналізувати:

- процес мотивації в організаціях;
- індивідуальну і групову мотивацію;
- зміни, що відбуваються в мотивації людської діяльності при переході до ринкових відносин [5].

Мотивація, як основна функція управління, пов'язана з процесом переконання себе та інших людей діяти шляхом створення мотивів для досягнення особистих цілей та цілей організації [5].

Фахівці виділяють два класи мотивів: внутрішні (процесуально-змістовні) та зовнішні. Зовнішня мотивація – це визначення поведінки відповідно до фізіологічних потреб та стимуляції середовища, а внутрішня мотивація – обумовленість поведінки факторами, які безпосередньо не пов'язані з впливом навколишнього середовища та фізіологічними потребами організму.

Внутрішньо мотивована поведінка є самостійною і не може бути збережена шляхом досягнення зовнішньої мети. А зовнішній мотив оновлюється, коли головною причиною поведінки є отримання чогось поза такою поведінкою, поза межами цієї дії.

Коли людина отримує задоволення безпосередньо від самого процесу або змісту дії, від самої поведінки, мотив, що викликав її, може розглядатися як внутрішній.

Внутрішній мотив – це завжди стан радості, задоволення від справи. А якщо діяльність (чи поведінка) була викликана матеріальними благами, соціальними факторами (статус, престиж, влада, зовнішні вимоги), то вона є мотивована зовні.

Зовнішня мотивація полягає в досягненні кінцевого результату або мети. Всі заходи, пов'язані з досягненнями, владою, статусом і вимогами, повинні розглядатися як зовнішня мотивація.

Також умовно мотивацію працівників можна розділити на два види – матеріальна та нематеріальна (рис. 3).



Рисунок 3. Види (методи) мотивації персоналу

Використовуючи фінансові стимули, пам'ятайте, що добрий фахівець, отримавши гідну фінансову винагороду, віддасть належне зусиллям на благо компанії.

Нематеріальна (непряма) мотивація теж важлива. На думку багатьох експертів з управління, така мотивація є важливішою для успішного розвитку бізнесу за фінансову мотивацію. Людина любить відчувати повагу до себе, тому дуже важливо використовувати нематеріальну мотивацію, яка показує працівникам оцінювання його досягнень з боку керівництва [8].

Але є ще один, не менш важливий, аспект мотивації працівників – це встановлення діалогу між керівництвом і персоналом. Продуктивність персоналу зростає, коли співробітники поважають менеджера як кваліфікованого управлінця.

Важливим елементом діалогу між лідером і підлеглими є так звана негативна мотивація, або критика погано виконаної роботи.

Негативна мотивація полягає в застосуванні засудження, несхвалення, що призводить до покарання не тільки в матеріальному, але і психологічному сенсі цього слова.

Негативна мотивація є ефективнішою, якщо вона застосовується одразу після небажаних дій співробітників. Завдяки вмілому використанню негативної мотивації (її чесний характер і дозу інтенсивності стимулів, що відповідає конкретній ситуації), можна досягти змін у поведінці працівників на краще. Слід зазначити, що найменш ефективним методом мотивації працівників є повна відсутність відповіді менеджера на результати роботи, оскільки в цьому випадку працівник поступово втрачає інтерес до роботи [6].

Створення мотивації до активної роботи є важливою ланкою ланцюга змін, що відбуваються під час трансформації національної економіки. У ринковому середовищі працівники повинні бути в змозі організувати свою роботу таким чином, щоб їх праця була максимально ефективною.

Для ефективного управління системою мотивації поведінки працівників у компанії та створення програми стимулювання необхідно:

- зрозуміти модель основного процесу мотивації: потреби – мета – дія – досвід – очікування;
- знати фактори, що впливають на мотивацію;
- формулювання набору потреб, що призводять до досягнення мети та умов, в яких задовольняються потреби;
- зрозумійте, що мотивація не є самоціллю, а способом задоволення.

Обрана мотиваційна програма повинна базуватися на аналізі поточної ситуації та бажаного стилю взаємодії між підлеглими [3].

Тому необхідно в кожній компанії запровадити мотиваційний моніторинг, який би створив нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо мотивації професійної діяльності.

Мотиваційний моніторинг – це система безперервного моніторингу, дослідження стану мотивації до роботи для його оперативної діагностики та оцінювання динаміки, прийняття рішень у сфері кваліфікованого управління з метою підвищення ефективності виробництва [1]. Головною метою моніторингу є вивчення потреб працівників на робочому місці, мотиваційних здібностей та ступеня їх використання. Для моніторингу ефективності мотивації співробітників можна використати тести й опитування.

**Висновки.** Процес управління персоналом є складним і важливим елементом управління організацією як системою. Складність процесу управління персоналом визначається його предметом, оскільки працівники суттєво відрізняються від інших ресурсів у системі управління організації та потребують специфічного підходу до управління.

Основною метою системи управління персоналом є кадрове забезпечення, організація їх ефективного використання, професійний і соціальний розвиток,

досягнення раціонального рівня мобільності персоналу. Ефективність підприємства значною мірою залежить від результатів роботи працівників. Саме завдяки зацікавленості працівника в результатах його роботи, створюючи належні умови праці, можна підвищити продуктивність праці. Тому мотивація працівників є важливою складовою системи управління персоналом. Щоб керувати мотиваційним процесом, необхідно запровадити в кожній компанії мотиваційний моніторинг.

**Conclusions.** Thus, the personnel management process is a complex process and an important element of managing the organization as a system. The complexity of the personnel management process is determined by its subject, since employees are significantly different from other resources in the organization's management system and require a specific approach to management.

The main goal of the personnel management system is personnel support, the organization of their effective use, professional and social development, and the achievement of a rational level of personnel mobility. The efficiency of the enterprise largely depends on the results of the employees. It is thanks to the employee's interest in the results of his work, creating proper working conditions, that it is possible to increase labor productivity. Therefore, employee motivation is an important component of the personnel management system. In order to manage the motivational process, it is necessary to implement motivational monitoring in every company.

#### Список використаних джерел

1. Бабак І. М. Впровадження мотиваційного моніторингу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу. Ефективна економіка. 2013. № 12.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ, 2019. 468 с.
3. Базалійська Н. П. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
4. Біляєв С. С., Гурбик Ю. Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 216–224.
5. Васюта В. Б. Мотивація персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. № 6.
6. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> (дата звернення: 10.09.2022).
7. Ремесник Т. С., Долгальова О. В. Нематеріальна мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Електронний науково-практичний журнал «Збірник наукових праць ДонНАБА». Краматорськ. 2019. Вип. 2. 2019 (16). С. 106–110.
8. Шафранська Т. Ю., Основні види мотивації працівників. Економічні науки. URL: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/10\\_133226.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm) (дата звернення: 10.02.2022).

#### References

1. Babak I. M. Vprovadzhenja motyvacijnogho monitorynghu jak umovy efektyvnogho vplyvu na povedinku personalu. Efektyvna ekonomika. 2013. No. 12.
2. Balabanova L. V., Sardak O. V. Upravlinnja personalom: pidruchnyk. Kyjiv, 2019. 468 p.
3. Bazalijjska N. P. Sutnisni pidkhody formuvannja systemy motyvaciji trudovoji povedinky pracivnykiv na pidpryjemstvi. Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky. 2016. No. 9. P. 232–236.
4. Biljajev S. S., Ghurbyk Ju.Ju. Sutnistj ta zmist ponjattja “upravlinnja personalom” u systemi menedzhmentu orghanizaciji. Ekonomika i suspiljstvo. 2018. No. 17. P. 216–224.
5. Vasjuta V. B. Motyvacija personalu na pidpryjemstvi v suchasnykh umovakh ghospodarjuvannja. Efektyvna ekonomika. 2016. No. 6.
6. Leshhenko L. O. Motyvacija pracj jak faktor pidvyshhennja prybutkovosti vyrobnyctva. Efektyvna ekonomika. 2016. No. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> (accessed: 10.09.2022).
7. Remesnyk T. S., Dolghaljova O. V. Nematerialjna motyvacija jak osnovnyj chynnyk pidvyshhennja efektyvnosti pracj na pidpryjemstvi. Elektronnyj naukovo-praktychnyj zhurnal “Zbirnyk naukovykh pracj DonNABA”. Kramatorsjk. 2019. Vyp. 2. 2019 (16). P. 106–110.
8. Shafransjka T. Ju., Osnovni vydy motyvaciji pracivnykiv. Ekonomichni nauky. URL: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/10\\_133226.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm) (accessed: 10.02.2022).