

## СЕКЦІЯ 3 МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

### МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ MECHANISM OF STAFF MOTIVATION IN THE CONTEXT OF THE ORGANIZATIONAL FUNCTION OF MANAGEMENT

У статті запропоновано механізм мотивації персоналу в контексті організаційної функції менеджменту. Зазначено, що досягнення успіхів підприємств, установ чи організацій значною мірою залежить від командної роботи колективу, який працює для досягнення цілей і реалізації планів виробничих потреб. Проаналізовано, що від розуміння змісту мотивації керівником залежить ефективність впровадження мотивації. Для цього необхідно спланувати систему мотивації персоналу, яка буде базуватися на цілях роботи підприємства, і поєднувати у собі обґрунтування доцільності і корисності дій на кожному етапі. Визначено, що мотивація праці – це стимулювання працівника або групи працівників до діяльності з досягнення цілей підприємства через задоволення їх власних потреб. На підприємстві необхідно створювати такі умови, щоб працівники сприймали свою працю як усвідомлену діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою їх професійного та службового зростання. Головними складовими мотивації є потреби, стимули і мотиви. Запропоновано огляд змістовних і процесійних теорій мотивації. Викладено власне бачення системи мотивації персоналу в контексті організаційної функції менеджменту. Запропонована система складається з 5 логічно послідовних етапів: визначення спонукальних чинників працівників: внутрішніх (потреби, інтереси, цінності) та зовнішніх чинників (стимулів); відбір інструментів та заходів мотиваційного впливу, які здатні забезпечити задоволення потреб; впровадження інструментів та заходів мотиваційного впливу; отримання винагороди; результативність задоволення сучасних потреб. Доведено, що найефективнішими заходами мотиваційного впливу на працю персоналу є організаційно-адміністративні, соціально-психологічні та економічні.

**Ключові слова:** мотивація, персонал, організація, заходи впливу, трудова діяльність.

The article proposes a mechanism of personnel motivation in the context of the organizational function of management. It is noted that the success of enterprises, institutions or organizations largely depends on the teamwork of the team, which works to achieve goals and implement plans for production needs. It was analyzed that the effectiveness of the implementation of motivation depends on the manager's understanding of the content of motivation. To do this, it is necessary to plan a system of personnel motivation, which will be based on the goals of the enterprise, and combine the justification of the feasibility and usefulness of actions at each stage. It was determined that work motivation is the stimulation of an employee or a group of employees to achieve the company's goals by satisfying their own needs. At the enterprise, it is necessary to create such conditions so that employees perceive their work as a conscious activity, which is a source of self-improvement, the basis of their professional and official growth. The main components of motivation are needs, incentives and motives. An overview of substantive and process theories of motivation is offered. The personal vision of the personnel motivation system in the context of the organizational function of management is outlined. The proposed system consists of 5 logically consecutive stages: determination of motivating factors of employees: internal (needs, interests, values) and external factors (incentives); selection of tools and measures of motivational influence, which are able to ensure satisfaction of needs; introduction of tools and measures of motivational influence; receiving a reward; the effectiveness of meeting modern needs. It has been proven that the most effective measures of motivational influence on the work of personnel are organizational-administrative, social-psychological and economic.

**Key words:** motivation, personnel, organizations, influence measures, labor activity.

УДК 331.101.3:005.7  
DOI <https://doi.org/10.32843/2022.30.16>

**Барбінова А. В.**  
к. пед. наук,  
доцент кафедри педагогічної  
майстерності та менеджменту  
імені І. А. Зязюна  
Полтавський національний  
педагогічний університет  
імені В. Г. Короленка

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Ефективний менеджмент будь-якої установи важко здійснювати без реалізації загальноприйнятних функцій менеджменту. Досягнення успіхів підприємств, установ чи організацій значною мірою залежить від командної роботи колективу, який працює для досягнення цілей і реалізації планів виробничих потреб. Але жодне завдання не може бути виконано ефективно без зацікавленос-

ті працівника у професійній діяльності. Тому для керівника будь-якої організації важливо орієнтуватися у наукових основах мотивації персоналу та бути здатним впроваджувати механізми мотивації в контексті організаційної функції менеджменту.

В умовах постійної конкуренції на ринку праці роль мотивації персоналу значно зростає. Зміни цілей і завдань професійної діяльності, зміна умов праці та правил внутрішнього

розпорядку впливає на якість продуктивності праці персоналу. За таких умов підвищується значення мотивації в управлінському процесі, оскільки форми і методи мотивації повинні адаптуватися до суспільних вимог. Отже, розуміння змісту мотивації та способи ефективного управління нею є актуальним і важливим питанням, яке потребує подальшого розвитку та дослідження.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Особливості мотивації та стимулювання персоналу завжди були і є актуальними серед вітчизняних і зарубіжних науковців різних галузей. Проблема мотивації людини розглядається з точки зору різних наук: психології (Б. Ананьєв, Л. Божович, Л.Виготський, В.Ковальов, А. Леонтьєв, Б.Ф. Ломов, А. Маркова, С. Рубінштейн); філософії (У. Бек, Г. Гегель, Р. Нозік, Ф. Кафка та ін.); менеджменту (Дж. Аткинсон, О.Карлова, А. Климчук, Т. Лазоренко, А. Маслоу, А. Михайлов, Л. Радченко, Л.Скібицька та ін.).

Як стверджує О. Карлова, мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки [1].

А. Климчук та А. Михайлов вважають, що при формуванні мотивації і стимулювання персоналу, як складових ефективного управління підприємством та підвищення його інноваційної діяльності, необхідним є врахування ряду вимог, серед яких основними є наступні: комплексність мотивів та стимулів; інформованість про діючу систему стимулювання; справедливість компенсаційних та заохочувальних виплат; диференційованість та гарантованість стимулюючих виплат; суспільна гласність; гнучкість, оперативність та періодичність використання; залучення працівників до розробки методів стимулювання праці; рівність можливостей; поступовість змін, відчутність застосування [2].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз наукової літератури дозволяє стверджувати, що від розуміння змісту мотивації керівником залежить ефективність впровадження мотивації. Для цього необхідно розробити механізм мотивації персоналу, який буде базуватися на цілях роботи підприємства, і поєднувати у собі обґрунтування доцільності і корисності дій на кожному етапі.

**Мета статті:** проаналізувати сутнісні характеристики мотивації персоналу та запропонувати механізм мотивації персоналу в контексті організаційної функції менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність діяльності усієї організації важко уявити без працівників. Важливо відмітити, що показники результативності організації будуть значно якісніше за умови, що працівники цієї організації зацікавлені особисто у досягненні результатів, відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків і проявляють інтерес у розв'язанні проблем і задач, що постали перед організацією.

Відношення до праці характеризується наявністю або відсутністю прагнень у людини виявляти свої сили – духовні та фізичні, використовувати свої знання, вміння, здібності, досвід для досягнення як кількісних, так і якісних результатів праці. Воно має свій прояв в поведінці, мотивації й оцінці праці. Зовнішнім проявом відношення до праці є трудова поведінка, а внутрішнім – мотивація й оцінка. Якщо розглядати мотивацію залежно від поведінки людини, то це процес вибору того типу дій, який буде зумовлений впливом як зовнішніх факторів, так і внутрішніх. А якщо в управлінні, то мотивація – це функція, що формує стимули для працівників працювати з повною віддачею, довгостроково впливає на працівника, щоб змінити його ціннісні інтереси та орієнтації, сформувати відповідну мотивацію і розвинути трудовий потенціал.

Мотивація праці – це стимулювання працівника або групи працівників до діяльності з досягнення цілей підприємства через задоволення їх власних потреб. На підприємстві необхідно створювати такі умови, щоб працівники сприймали свою працю як усвідомлену діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою їх професійного та службового зростання.

Головними складовими мотивації є потреби, стимули і мотиви.

Потреби розглядаються у теорії мотивації як усвідомлена відсутність чогось, що викликає спонукання до дії. Загальноприйнятним є поділ потреб на первинні, або фізіологічні, до яких належать їжа, вода, одяг, житло та вторинні, або психологічні, які базуються на визнанні, повазі і самовираженні.

Говорячи про стимули, ми маємо на увазі на увазі зовнішнє спонукання до дії, яке зумовлюється інтересом (матеріальний, моральний, особистий або груповий). Стимули в межах мотивації поділяємо на внутрішні (залежать від діяльності – самоповага, зміст трудового процесу) і зовнішні (залежать від організації – зарплата, кар'єра, комфортні умови праці).

Мотив є внутрішньою спонукальною силою і виражаються через такі категорії як бажання, потяг, орієнтація, внутрішні установки та ін.

Основоположник відомої двофакторної теорії мотивації Ф. Херцберг, вивчаючи мотивацію у виробничих умовах, виділив наступні мотиви: досягнення, визнання, просування, відповідальності, інтересу до роботи, заробітної плати, умови праці, взаємовідносин між працівниками та інші [4].

Процес мотивації персоналу відзначається складністю і неоднозначністю, оскільки базується на різних теоріях, що визначають зацікавленість співробітників у своїй роботі різними потребами індивідуума й умовами його існування. Завдяки численним дослідженням трудової мотивації наразі поруч з класичними теоріями мотивації науковці та управлінці пропонують інноваційні технології мотивації персоналу, які відповідають сучасним потребам суспільства. До сих пір немає універсальної теорії мотивації, яка б комплексно і аргументовно могла пояснити трудову поведінку людини. Однак, кожна з загальноприйнятих дає можливість оцінити і впливати на окремі ситуації, розглядаючи поведінку працівника з різних точок зору. Тому розглядаючи різні моделі і теорії можна отримати більш повне розуміння управління людською поведінкою.

Важливим для нашого дослідження аналіз найпоширеніших теорій мотивацій. У менеджменті їх поділяють на дві групи:

1) змістовні теорії – ідентифікуються через систему внутрішніх спонукань, що визначають специфіку трудової поведінки працівників. До цієї групи належать теорії А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга.

2) процесійні теорії – мотивація розглядається як вплив конкретних організаційних умов на індивідуальні якості особистості та системи стимулів. Теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія Дж. Аткинсона, теорія партисипативного управління належать до цієї групи.

Опис зазначених груп теорій наведено у табл. 1.

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводить беззаперечний факт – розвиток підприємства відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання. У доповнення до приведених вище досліджень зауважимо, що еволюція наукових уявлень щодо розвитку форм та методів стимулювання відбувалася під впливом змін різноманітних мотиваційних концепцій, які найбільш рішуче заявили про себе на межі ХХ-го та ХХІ-го століть, що було зумовлено

Таблиця 1

**Теорії мотивації**

Опис типу теорії	Назва теорії	Опис теорії
<i>Змістовні теорії</i>		
Грунтуються на визначенні систем внутрішніх спонукань, що впливають на трудову поведінку працівників	Теорія А. Маслоу	Усі потреби людини класифіковано за групами: фізіологічні, потреби безпеки та захищеності, соціальні потреби, потреби поваги, та потреби самовираження.
	Теорія Д. МакКлелланда	При стимулюванні працівників варто враховувати потреби влади, а також успіху та причетності, оскільки первинні потреби працівників вже задоволені.
	Теорія Ф. Герцберга	Класифікація факторів на гігієнічні (умови праці, політика фірми, відношення до адміністрації та колективу, заробітна плата) та мотиваційні ( успіх, кар'єрне зростання, визнання).
<i>Процесійні теорії</i>		
Грунтуються на різних аспектах сприйняття і пізнання працівниками трудової ситуації	Теорія очікувань В. Врума	Основою мотивації є вибір. Людина, маючи право вибору, буде віддавати перевагу тій стратегії дій, яка дозволить отримати максимальні результати.
	Теорія справедливості С. Адамса	Працівники суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди і витрачених зусиль
	Теорія Дж. Аткинсона	Мотивація трудової діяльності, реалізація здібностей та успіх залежні від прагнення бути успішним чи страху отримати негативну оцінку своєї роботи.
	Теорія партисипативного управління	В результаті того, що працівник зацікавлений у різних видах діяльності і бере активну участь у них, він отримує задоволення від цього процесу.

світовими процесами глобалізації, розвиненим конкурентним середовищем та глибокою трансформацією індустріального суспільства в інформаційне (постіндустріальне), де визначну роль мають відігравати знання, інновації та інтелект [2, с. 220].

Створення та підтримка мотивації є складним процесом, тому що діючі мотиви людини трансформуються залежно від поставлених завдань, часу, психологічних та фізіологічних особливостей людини. Та найголовніший фактор успішної мотивації персоналу – системність.

Провідними характеристиками системного характеру мотивації на рівні організації варто вважати зайнятість всіх працівників працею; надання рівних можливостей для професійного і службового зростання; узгодженість рівня оплати з результатами праці; створення умов безпеки праці; підтримка в колективі сприятливого психологічного клімату та ін.

Ми вважаємо, що для визначення механізму мотивації персоналу необхідно визначити цілі і завдання, на які буде орієнтуватися процес реалізації цього механізму. До таких відносимо:

- 1) залучення та утримання висококваліфікованих фахівців;
- 2) підвищення зацікавленості працівників підприємства в ефективній праці;
- 3) спонукання персоналу підприємства працювати максимально ефективно з чіткою впевненістю, що вони отримають винагороду;
- 4) стимулювання до підвищення кваліфікації та удосконалення професійних якостей персоналу різних категорій;
- 5) зміцнення дисципліни працівників, лояльності до компанії та солідарної відповідальності персоналу;
- 6) підтримка корпоративної культури та ділової етики.

Чітке розуміння місії, стратегії, цілей компанії та шляхів досягнення результатів має стати базою для формування стратегії мотивації персоналу. Це дозволить сформулювати конкретні службові інструкції, за якими буде визначатися діяльність кожного працівника. Службові інструкції виступають тим документом, який пояснює не лише зміст праці для кожної посади, але й дозволяє орієнтуватися у короткострокових та довгострокових цілях організації.

У нашому дослідженні ми пропонуємо власне бачення механізму мотивації персоналу в контексті організаційної функції менеджменту. Запропонований нами механізм складається з 5 логічно послідовних етапів.

**Етап 1** – визначення спонукальних чинників працівників: внутрішніх (потреби, інтереси, цінності) та зовнішніх чинників (стимулів).

Л. Радченко вважає, що існує ряд спільних і відмінних рис між потребами і інтересами. Спільним вона вважає те, потреби і інтереси не існують поза їх носіями; інтереси і потреби спрямовані на певний об'єкт (матеріальні і духовні цінності, соціальні інститути та суспільні відносини, звичаї та порядки). Відмінним між ними є те, що інтереси виступають лише у людини (всі інші живі істоти мають потреби, але не мають інтересів), потреби орієнтовані, перш за все, на предмет їх задоволення, а інтереси спрямовані на ті соціальні інститути, від яких залежить розподіл цінностей і благ, що забезпечують задоволення потреб [5, с. 55–56].

На думку Л.Коберник цінності – це певні ідеї, погляди за допомогою яких люди задовольняють свої потреби та інтереси. Як зазначає автор, це стійке переконання в тому, що певний спосіб поведінки чи кінцева мета існування має потенційне значення з особистого погляду, на відміну від протилежного чи зворотного способу поведінки або кінцевої мети існування [3, с. 30].

Як свідчить аналіз літератури, серед науковців є поширеною точка зору про те, що категорії «мотив» та «стимул» є тотожними. Однак, це питання є дещо дискусійним. Загальноприйнятною є думка, що стимули являють собою певні блага, а мотиви – це прагнення людини отримати їх. Стимули, будучи зовнішніми спонуканнями, мають цільову спрямованість, мотив є також спонуканням до дії, але в його основу може бути покладений як стимул у вигляді винагороди, підвищення по службі, адміністративних розпоряджень тощо, так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальності, страху).

Важливу роль у мотиваційному процесі відіграють потреби, котрі здійснюють його ініціювання, мотивів, що спрямовані на формування дій з усунення потреб, а також зовнішніх факторів – стимулів. Рушійною силою впливу на персонал є стимули, а основною метою мотивації є задоволення потреб персоналу та підприємства одночасно. При цьому доцільно зауважити, що в даному випадку стимулювання виступає дієвим інструментом та вирішальним чинником впливу на персонал ззовні у процесі розвитку мотивації; водночас для здійснення такого впливу на персонал використовують різні види мотивації.

**Етап 2** – відбір інструментів та заходів мотиваційного впливу, які здатні забезпечити задоволення потреб.

Для того, щоб здійснити пошук дієвих інструментів та заходів мотивації, варто чітко окреслити передумови їх пошуку: 1) чітко визна-

чити цілі, конкретизувати мету та завдання для працівників з метою досягнення високих (встановлених) показників; 2) обрати і обґрунтувати систему мотивації праці; 3) узгодити методи мотивації з нормативною базою діяльності організації; 3) удосконалити організаційну структуру управління колективом; 4) класифікувати види робіт; 5) вивчати й обговорювати в колективі систему мотивації праці.

При розгляді інструментів та заходів стимулювання, а також намагання відокремленого вирішення проблематики розвитку та вдосконалення матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, варто звертати увагу на те, що при формуванні системи взаємозв'язку мотивації та стимулювання працівників необхідною умовою є наявність такої важливої відтворювальної ланки, як праця, без якої неможливо уявити економічний розвиток підприємства. Її організація на виробництві має супроводжуватись врахуванням того, що найкращим проявом мотивації є формування та дієвість усіх груп стимулів [2].

**Етап 3** – впровадження інструментів та заходів мотиваційного впливу. На цьому етапі визначається, яким чином можна задовольнити потреби. Для цього можна використовувати організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні заходи мотиваційного впливу (табл. 2).

Зазначені заходи мотиваційного впливу можна реалізувати шляхом впровадження методів матеріальної або нематеріальної мотивації персоналу.

**Етап 4** – отримання винагороди. Виконавши необхідну роботу, людина отримує те, що вона може використати для задоволення потреби. На цьому етапі виявляється, наскільки виконання дій забезпечило бажаний результат та

відбувається зміна мотивації відповідно до конкретної дії.

Винагорода як спосіб мотивації має велике значення у досягненні цілей організації. Вона виступає підтвердженням власного успіху. Однак, застосування винагороди буде ефективним лише тоді, коли її механізм грамотно налаштований. Пропонуємо поради застосування методу винагороди:

1) похвала має бути конкретною за досягнення успіхів або якісне виконання роботи, а не просто за те, що людина є працівником організації;

2) прилюдне вручення подяк або грамот викликає почуття гордості перед колективом;

3) варто помічати кожен успіх працівника і наголошувати йому про це;

4) виражати свою вдячність;

5) варто дотримуватися правила «золотої середини»: надмірна похвала може бути шкідливою, так само як і надмір критики.

**Етап 5** – результативність задоволення сучасних потреб. На цьому етапі людина повністю (інколи частково) задовольняє потреби, після чого знову починається перший етап. Тобто цей процес стає безперервним. Також важливо на цьому етапі здійснити зіставлення очікувань і того, що вдалося досягти. Для такого порівняльного аналізу варто звернути увагу на такі показники:

– обставини, що обумовлюють механізм мотивації персоналу в контексті організаційної функції менеджменту;

– виявлення можливостей спонтанних або навмисних змін факторів відповідно до умов розвитку організації;

– відбір ефективних інструментів і засобів впливу на трудову поведінку персоналу, їх раціональне комплексне поєднання;

Таблиця 2

**Заходи мотиваційного впливу**

<b>Заходи мотиваційного впливу</b>		
<b>Організаційно-адміністративні</b>	<b>Соціально-психологічні</b>	<b>Економічні</b>
Дотримання положень КзПП, посадових інструкцій, статуту тощо	Формування корпоративної культури	Надбавки до заробітної плати
Дотримання правил внутрішнього розпорядку	Морально-психологічний клімат	Пільги
Атестація працівників та підвищення кваліфікації, стажування	Участь в колегіальних органах організації	Преміювання
Забезпечення безпечних і комфортних умов праці	Створення соціальної інфраструктури (бази відпочинку, рекреаційні зони на підприємстві, підвезення до місця роботи)	Система матеріальної підтримки (безвідсоткові кредити, іпотеки)

– оцінку впливу на мотивацію співробітників факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;

– оцінку результативності мотиваційної політики на якісні або кількісні показники роботи організації.

Запропонований механізм мотивації персоналу позиціонується як універсальна і рекомендується для використання на загальних засадах. Але ефективність тієї чи іншої системи мотивації у практичному плані багато в чому залежить від специфіки діяльності підприємства, кількісного і якісного кадрового складу, стилю керівництва та корпоративної культури. Запропонований механізм не претендує на вичерпність, передбачає уточнення підходів і принципів.

**Висновки.** Мотивація як організаційна функція менеджменту передбачає процес спонукання співробітників до виконання доручених завдань відповідно до плану. Основною рушійною силою мотивації персоналу є визначення потреб, цінностей і стимулів як кожного працівника так і колективу в цілому. Варто орієнтуватися в тому, що являє для них найбільшу значимість. Нині існує багато методів і механізмів, які дозволяють ефективно управляти мотивацією персоналу. Поєднання класичних

теорій мотивації з інноваційними технологіями мотивації праці персоналу дозволяє урізноманітнити мотивацію як складову організаційної функції менеджменту. Перспективами подальших наукових досліджень вважаємо детальне дослідження методів мотивації, а також вивчення аспектів покарання як способу мотивації персоналу.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Карлова О. А. Основи менеджменту. Харків : ХНМАГ, 2008. 498 с.
2. Климчук А., Михайлов А. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
3. Коберник Л. О. Роль та місце ціннісних орієнтацій у формуванні особистості. *Наука і освіта : науково-практичний журнал Південного наукового центру АПН України*. 2008. № 4–5. С. 28–33.
4. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
5. Радченко Л. М. Політичні інтереси: об'єктивно-суб'єктивна детермінація і механізми реалізації : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.01. Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ, 2009. 192 с.