

УДК 331.101

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-28>**Шаповал О.А.**кандидат педагогічних наук, доцент,
Національна академія Національної гвардії України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1939-9811>**Shapoval Olena**

National Academy of National Guard of Ukraine

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У даній статті розглянуто особливості мотиваційного механізму регулювання системи управління персоналом. Проаналізовано сучасні умови, які впливають на вибір інструментарію стимулювання та заохочення працівників до високих результатів праці. Визначено трактування поняття мотивація та мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. Детально розглянуто характеристику основних видів мотивації працівників. Сформувані завдання, які вирішуються завдяки ефективному використанню мотиваційного механізму регулювання системи управління персоналом. Надано аспекти, які впливають на поєднання різних видів та типів мотиваційних механізмів. Визначені вимоги для збільшення ефективності використання кадрового потенціалу під час формування мотиваційного механізму регулювання системи управління персоналом. Встановлено функції мотиваційного механізму регулювання системи управління персоналом підприємства.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний механізм, персонал, кадри, управління персоналом.

MOTIVATION MECHANISM FOR REGULATING THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

This article examines the features of the motivational mechanism for regulating the personnel management system. Modern conditions affecting the choice of tools for stimulating and encouraging employees to high work results are analyzed. The interpretation of the concept of motivation and the motivational mechanism of regulation of the personnel management system are defined. The characteristics of the main types of employee motivation are considered in detail. Formed tasks, which are solved thanks to the effective use of the motivational mechanism of regulation of the personnel management system. Aspects that affect the combination of different types and types of motivational mechanisms are provided. The requirements for increasing the efficiency of the use of personnel potential during the formation of the motivational mechanism for the regulation of the personnel management system are defined. The functions of the motivation mechanism for regulating the personnel management system of the enterprise have been established. At the current stage of the functioning of the country's economy, there is an active revival of attention to the issues of personnel management and its motivation, new ways of influencing the interest of employees in high work results are being sought and developed, but, unfortunately, such factors as the decline in production in connection with military actions on the territory of Ukraine, a large outflow of labor force outside the country, difficult conditions of economic activity require the formation of new views on the mechanism of effective labor motivation, which would take into account modern realities. Skillfully selected and formed personnel of the enterprise today is the key to the successful implementation of competitive activities of any enterprise. The high results of the company depend on the professionalism, perseverance and responsibility of the employees. In turn, the motivation of employees is the main factor of these results. Therefore, it becomes necessary to create a high-quality motivational mechanism for regulating the personnel management system, which will ensure the creation of favorable working conditions. Modern realities of the competitive environment force business entities to expand their opportunities to reach and maintain a market position thanks to the use of new types of behavior, focus on digitization and ensuring sustainable development.

Keywords: motivation, motivational mechanism, personnel, personnel, personnel management.

JEL classification: M10, M12

Постановка проблеми. Сучасний стан ринку праці, політичні та соціальні обставини, що склалися в країні висувають нові вимоги до кадрового складу підприємств та умов оплати праці, тобто до професійних та особистих якостей співробітників, а також способів задоволення їхніх матеріальних та моральних потреб. Зважаючи на достатньо обмежені можливості пошуку роботи, з одного боку, та навпаки виникнення нових шансів працевлаштування, з іншого боку, це в жодному разі не зменшує актуальності питань задоволеності працею та підвищення її результативності.

Тобто на сьогоднішній день ключовим напрямом в управлінні персоналом залишаються індивідуальний підхід до кожного співробітника, можливість його

творчого та професійного зростання, що, в свою чергу, надасть можливість й підприємству досягати поставлених цілей та високих результатів в діяльності.

Саме для цього стає необхідним формування ефективного мотиваційного механізму управління персоналом, який буде відповідати сучасним вимогам ведення бізнес-процесів та зможе забезпечити ефективну діяльність підприємств та сталий розвиток економіки країни в цілому.

На сучасному етапі функціонування економіки країни спостерігається активне пошук уваги до питань управління персоналом та його мотивації, вишукуються та відпрацьовуються нові способи впливу на зацікавленість співробітників у високих

результатах праці, але, на жаль, такі чинники, яке спад виробництва у зв'язку з воєнними діями на території України, великий відтік робочої сили за межі країни, складні умови ведення господарської діяльності вимагають формування нових поглядів на механізм ефективної мотивації праці, який би враховував сучасні реалії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Висвітленню питань мотивації праці та функціонування мотиваційного механізму в системі управління персоналом присвячено значну низку наукових здобутків багатьох авторів, серед яких слід відзначити Громко Л.С., Гуріну О.В., Кишківську О.Л., Смачило І.І., Руденко М.В., Колот А.М., Семикіну М.В. та багатьох інших.

Але висока актуальність та затребуваність напрямів даних досліджень демонструє цілу низку невіршених питань в ускладнених передумовах організації системи управління персоналом на підприємстві.

Такі фактори потребують постійної роботи в напрямку вдосконалення теоретичних та практичних аспектів формування мотиваційного механізму управління персоналом в умовах трансформаційних змін [1].

Метою даного дослідження є вивчення, аналіз та вдосконалення мотиваційного механізму регулювання системи управління персоналом на підприємстві в сучасних економічних та політичних реаліях для підвищення результатів його діяльності та забезпечення досягнення матеріальних та моральних інтересів працівників.

Виклад основних результатів дослідження. Вміло підібраний та сформований кадровий склад підприємства на сьогоднішній день є запорукою вдалої реалізації конкурентоспроможної діяльності будь-якого підприємства. Саме від професіоналізму, наполегливості та відповідальності працівників залежать високі результати діяльності компанії. В свою чергу вмотивованість співробітників є головним чинником цих результатів.

Тому необхідним стає створення якісного мотиваційного механізму регулювання системи управління персоналом, який забезпечить створення сприятливих умов трудової діяльності [2].

Сучасні реалії конкурентного середовища змушують суб'єктів господарювання розширювати свої можливості охоплення та утримання ринкової позиції завдяки використанню нових типів поведінки, орієнтації на діджиталізацію та забезпечення сталого розвитку.

В таких умовах найголовнішим ресурсом підприємства стає його кадровий потенціал, якість якого залежить від спонукання співробітників до продуктивної трудової діяльності, що, з іншого боку, стає можливим лише за умови задоволення найважливіших особистих потреб працівників.

Отже, мотивацію можна вважати головним важелем активізації кадрів задля збільшення їхнього внеску в результат діяльності підприємства. Слід зазначити, що з поняттям мотивації тісно пов'язане поняття стимулювання працівників, тобто спонукання співробітників сумлінно виконувати професійні завдання.

В процесі трудової мотивації формується поведінка працівника, яка відповідає його посадовим обов'язкам, та дозволяє отримати як корисність праці так й самовираження та самореалізацію [3].

Але обов'язково потрібно зазначити, що вподобання та інтереси працівників є постійно змінним під

впливом зовнішніх та внутрішніх обставин, тому будь-який мотиваційний механізм також є змінним в часі та повністю залежним від позиції підприємства та динамічності вподобань та потреб співробітників.

Не зважаючи на постійну змінюваність обставин внутрішнього та зовнішнього середовища та економічних реалій, основні види мотивації персоналу залишаються незмінними, а саме:

- матеріальна мотивація – вплив на працівників за допомогою збільшення оплати праці, нарахування премій, надбавок, бонусів.;

- нематеріальна мотивація – винагорода працівників в негрошовій формі (безкоштовне медичне обслуговування, оздоровчі путівки на відпочинок тощо);

- моральна мотивація – надання працівникам особливих умов праці, певного статусу, додаткових можливостей, кар'єрного зростання;

- організаційна мотивація – створення корпоративної культури, орієнтованої на досягнення спільних цілей підприємства та трудового колективу [4].

Отже, мотиваційний механізм складається з комплексу взаємопов'язаних методів та інструментів спонукання та впливу на діяльність працівників, що забезпечують їхню зацікавленість в успішних результатах роботи.

Мотиваційний механізм є певною рушійною силою мотивації, забезпечує умови стимулювання діяльності співробітників на засадах узгодженості зі стратегічними цілями підприємства.

За допомогою ефективно сформованого мотиваційного механізму регулювання системи управління персоналом вирішуються наступні важливі завдання:

- оцінювання стану результативності мотиваційних заходів;

- створення мотиваційних резервів в системі управління персоналом;

- сегментація комплексу інструментів впливу на трудову поведінку співробітників;

- моніторинг зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на стимулювання праці персоналу;

- систематизація визначальних чинників структури мотиваційного механізму [5].

Слід зазначити, що в сучасні умови ведення бізнес-процесів вимагають поєднання різних видів та типів мотиваційних механізмів, в залежності від наступних аспектів:

- 1) за змістом чинників впливу: економічні, психологічні, адміністративні, соціальні;

- 2) за масштабом впливу: колективні або індивідуальні;

- 3) за ієрархічним рівнем управління: особисті, мікроекономічні, макроекономічні;

- 4) за суб'єктом управління: зовнішні та внутрішні;

- 5) за об'єктом впливу: для роботодавців, для найманого персоналу;

- 6) за напрямками управління: механізми результатів праці, механізми ефективності праці, механізми інноваційності праці тощо;

- 7) за кінцевим ефектом: ефективні, неефективні [6].

В умовах конкурентної боротьби саме завдяки правильно вибраному мотиваційному механізму регулювання системи управління персоналом забезпечується посилення конкурентних позицій компанії та отримання додаткового синергічного ефекту раціональної взаємодії системи менеджменту підприємства.

Для збільшення ефективності використання кадрового потенціалу під час формування мотиваційного механізму регулювання системи управління персоналом рекомендується дотримання наступних вимог:

- врахування специфіки персоналу під час розробки нормативного та методичного забезпечення системи мотивації праці на підприємстві;
- формування чіткої системи взаємодії підрозділів підприємства;
- вдосконалення організаційної структури компанії;
- чітке формулювання мети діяльності колективу підприємства;
- встановлення конкретних показників діяльності працівників;
- регулярний моніторинг кадрового складу підприємства;
- відкритість та прозорість діючої системи мотивації праці [7].

Тобто, мотиваційна політика повинна базуватись на комплексі компонентів, таких як мета та завдання підприємства, особисті цілі та інтереси працівників, потенційні можливості кадрового складу компанії.

Для створення продуктивного мотиваційного механізму потрібно стає наявність на підприємстві ефективної кадрової служби управління, яка стає головним суб'єктом мотиваційного механізму регулювання системи управління персоналом, виконуючи не тільки функції стимулювання працівників, але й повний комплекс завдань щодо кадрового менеджменту.

При цьому об'єктом мотиваційного механізму регулювання системи управління персоналом стає не тільки діючий кадровий склад компанії, але й робоча сила на ринку праці, тобто потенційні працівники. Тобто кадрова служба повинна впливати не тільки на внутрішнє середовище компанії (колектив), а й взаємодіяти з ринком праці (зовнішнім середовищем) через залучення кваліфікованих працівників на вакантні посади, враховуючи при цьому цілі підприємства та особисті цілі кандидатів.

Мотиваційний механізм повинен виконувати наступні функції:

- забезпечення ефективних методів стимулювання праці персоналу;
- розвиток та навчання персоналу;
- забезпечення розуміння сутності системи мотивації праці.

Для вдалого використання інструментів мотивації в компанії потрібно застосовувати систему показників

оцінювання ефективності праці працівників, на базі якої можна буде здійснювати та впроваджувати інструменти стимулювання праці колективу підприємства.

Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом повинен відповідати цілям конкретної організації та повинен бути ненав'язливим для співробітників.

Під час створення та покращення системи матеріальних стимулів необхідна орієнтація на такі спонукальні мотиви праці як:

- створення матеріальної зацікавленості працівників у високих результатах праці;
- забезпечення перспективи кар'єрного зростання;
- комплексна реалізація особистих та колективних цілей співробітників;
- спрямування на конкретні результати діяльності.

Ефективне застосування мотиваційного механізму в сучасних реаліях дозволяє створити сприятливі умови праці для кожного працівника, формуючи в нього мотиви та стимули, завдяки яким співробітник в змозі на повну використати свій трудовий потенціал, створюючи таким чином додатковий прибуток для підприємства.

Отже, розробка та використання різноманітних інструментів та методів мотиваційного механізму регулювання системи управління персоналом залежить від мінливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а саме політичної та економічної ситуації в країні, фінансового стану самого підприємства, умов праці, якісного складу працівників та їх змінних життєвих потреб. Тому мотиваційний механізм повинен функціонувати в активній співпраці з переліченими факторами, що забезпечить значний ефект в його використанні як для кожного працівника індивідуально, так і для компанії в цілому [8].

Висновки. Підводячи підсумок, можна стверджувати, що кожний інструмент мотиваційного механізму регулювання системи управління персоналом спрямований на досягнення високого рівня продуктивності праці та підтримку конкурентоспроможності підприємства. Принципи гнучкості та динамізму, балансу матеріальних та моральних стимулів, соціальності та прозорості повинні стати ключовими під час розробки та впровадження мотиваційних механізмів в систему кадрового менеджменту підприємства, що надасть можливість збільшити рівень зацікавленості співробітників в результатах праці та забезпечити компанії якісним та кваліфікованим кадровим складом.

Список використаних джерел:

1. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 36. С. 109–113.
2. Гуріна О.В., Кишківська О.Л., Скрипник К.М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7554>
3. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрями. *Молодий вчений*. 2020. № 2(78). С. 360–363.
4. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *"Вчені записки Таврійського Національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління"*. 2019. Том 30(69) № 4. С. 82–85.
5. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2. Т. 1. С. 33–38.
6. Шаповал О., Коробко А. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 33. С. 137–140.
7. Колот А.М., Герасименко О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку. Монографія. Київ : ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2021.

8. Семикіна М.В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання. Кіровоград : ПВЦ «Мавік», 2004. 124 с.

References:

1. Gromko L. S. (2018) Pryncypy upravlinnya personalom v umovax antykryzovoyi diyalnosti pidpryyemstva: metodologichnyj aspekt [Principles of personnel management in the conditions of anti-crisis activity of the enterprise: methodological aspect]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy*, vol. 36, pp. 109–113. (in Ukrainian)
2. Gurina O. V., Kyshkovska O. L., Skrypnyk K. M. (2019) Modeli i metody upravlinnya personalom v umovax kryzy [Models and methods of personnel management in a crisis]. *Efektivna ekonomika*, vol. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7554> (in Ukrainian)
3. Smachylo I. I. (2020) Antykryzove upravlinnya personalom: osoblyvosti ta osnovni napryamy [Anti-crisis personnel management: features and main directions]. *Molodyj vchenyj*, vol. 2(78), pp. 360–363.
4. Shapoval O. A. (2019) Sistemniy pidhid do upravlinnya personalom pidpriemstva [A systematic approach to enterprise personnel management]. *Vcheni zapiski Tavriyskogo Natsionalnogo universitetu Im. V.I. Vernadskogo. Seriya: Ekonomika i upravlinnya*, vol. 30(69), no. 4, pp. 82–85. (in Ukrainian)
5. Rudenko M. V. Navchannja personalu jak resursna skladova upravlinnja pidpryyemstvom [Training of personnel as a resource component of enterprise management]. *Visnyk Khmelnyckogho nacionaljnogho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, no. 1, pp. 33–38. (in Ukrainian)
6. Shapoval O., Korobko A. (2018) Systematyzacija teoretychnykh aspektiv motyvatsiji praci personalu pidpryyemstva [Systematization of theoretical aspects of motivation of work of the personnel of the enterprise]. *Black Sea Economic Studies*, no. 33, pp. 137–140. (in Ukrainian)
7. Kolot A. M., & Tsimbaliuk S. O. (2011) Motyvatsiia personalu [Employee motivation]. Kyiv: KNEU, 397 p. (in Ukrainian)
8. Semikina M. V. (2004) Sotsialno-ekonomichna motyvatsiia pratsi: metodolohiia otsinky efektyvnosti ta pryntsyipy rehuliuвання [Socio-economic motivation of labor: methodology of evaluation and principles of regulation]. Kirovograd: PVC "Mavik", 124 p. (in Ukrainian)