

УДК 331.1

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОДИН З ОСНОВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Устіловська А.С.

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Наведено основні ознаки мотивації персоналу підприємства. Визначено матеріальну та нематеріальну, зовнішню та внутрішню мотивації. Відображено теорії мотивації, їх характеристика та ілюстративне зображення співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації. Виходячи з даних теорій, згруповано провідні мотиви працівників промислових підприємств. Представлено види мотивації сьогодення. Ключові слова. мотивація, персонал, управління персоналом, теорії мотивації, потреби працівників.

**Постановка проблеми.** Мотивація персоналу виступає як один з основних інструментів управління персоналу, який в свою чергу займає досить високу ланку в ефективному функціонуванні підприємства, тому існує необхідність постійного запровадження на підприємствах нових підходів до визначення виду мотиваційного механізму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему мотивації персоналу розглянули в наукових дослідженнях як зарубіжні, так і вітчизняні менеджери, економісти та інші фахівці, такі як: Ф. Херцберг [3], О. Шелдон, Ф. Гільбрет і Л. Гільбрет, Г. Емерсон, Е. Мейо, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллет, Е. Лоулер, Д. Макклелланд [4], А. Маслоу [1], О.А. Бугуцький, А.М. Колота [2], С.О. Цимбалюк, Й.С. Завадський, Г.А. Дмитренко, А.А. Афоніна, Г.І. Купалова, Л.І. Михайлова, І.В. Шепеля, Л. Портер та інші.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Для того, щоб вітчизняні підприємства були якомога конкурентнішими на ринку, необхідно весь час пристосовуватись до змін, що відбуваються в глобальній економіці, тому наперед, необхідно залучати на вітчизняні підприємства новітні методи управління персоналом орієнтовані на досвід зарубіжних розробок.

**Мета статті.** Метою цієї статті є визначення видів мотивації персоналу через сталі та відомі теорії; обґрунтування необхідності теоретичного вивчення нових видів мотивації персоналу та подальше практичне їх застосування на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Мотивація персоналу є основою і кінцевою мірою успіху як організації в цілому, так і системи якості. Щоб досягти успіху, мотивація персоналу повинна застосовуватися на всіх рівнях управління організацією і впливати на всі види організаційних одиниць: кожного співробітника, локальні колективи окремих підрозділів і колектив всієї організації.

Основна мета управління персоналом полягає в тому, щоб домогтися ототожнення індивідуальних цілей кожного працівника з цілями організації. У цьому випадку буде максимально повно виконуватися один з принципів – принцип залучення персоналу. Принцип «залучення» застосовується, коли керівництво вважає необхідним, щоб потенційний працівник склав «кардинальну розмаїтість» у вже функціонуючій команді. Даний принцип рекомендується до використання у підприємствах за таких умов:

- трудовий колектив знаходиться на стадії старіння;

- необхідність змін у підприємстві (можуть бути викликані рішеннями щодо: оволодіння новим сегментом ринку, реалізації нових товарів, виходу на нові ринки збуту, фінансовою кризою та ін.);

- різкі зміни у маркетинговому середовищі, що вимагає докорінних змін і впровадження інновацій у діяльність підприємства.

Мета мотивації персоналу повинна деталізуватися відповідно до цілей в області якості, встановленими для різних рівнів управління.

Така деталізація включає в себе:

- мету мотивації всього колективу організації. На цьому рівні мотивація персоналу забезпечує зміну загальної корпоративної культури. Мотивація персоналу на рівні всього колективу організації повинна бути взаємопов'язана з цілями у сфері якості корпоративного рівня;

- мету мотивації груп працівників окремих підрозділів. Цей рівень забезпечує зміну якості роботи по окремих напрямках діяльності або окремих процесів. Це обумовлено тим, що мотивація забезпечує взаємодію співробітників, задіяних в одному процесі або при виробництві одного продукту;

- мету мотивації окремого працівника. Мотивація персоналу на рівні окремого співробітника повинна бути взаємопов'язана з цілями та стратегією всього підприємства.

Для невеликих організацій рівні цілей поєднуються. Якщо в організації працює мала кількість персоналу, то мета мотивації всього колективу і мета мотивації груп співробітників можуть збігатися.

Мотивація персоналу на кожному з рівнів пов'язана з напрямками впливу на персонал. Встановлена мета мотивації всього колективу впливає на такі напрямки як умови роботи і визнання. Встановлена мета мотивації груп працівників окремих підрозділів впливає на такі напрямки як ресурси і взаємини. Встановлена мета мотивації окремого працівника впливає на такі напрямки як відповідальність, визнання і взаємини.

Якщо розглядати мотивацію з точки зору одержуваних благ, то мотивація персоналу буває двох видів: матеріальна і нематеріальна. Обидва ці види мотивації застосовуються для успішного функціонування підприємства та його розвитку. Як правило, ці види мотивації застосовуються спільно. В залежності від рівня управління і поставлених цілей мотивації, спів-

відношення матеріальних і нематеріальних видів мотивації змінюється.

Матеріальна мотивація передбачає отримання певних матеріальних благ, які можуть бути виражені в грошовому вираженні, матеріальних об'єктах або послуги. Цей вид мотивації персоналу застосовується на рівні мотивації окремого працівника або групи працівників. На рівні мотивації всього колективу організації він застосовується рідше, так як є малоєфективним.

Нематеріальна мотивація спрямована на отримання співробітниками емоційних вигод. Вигоди можуть проявлятися у різних формах, наприклад, підвищення самооцінки, психологічний комфорт, гордість за працю тощо. Цей вид мотивації застосовується на всіх рівнях мотивації персоналу. Найбільш часто його застосовують на рівні мотивації всього колективу організації, тому що дозволяє «сформуванню» причетності кожного працівника до організації.

З погляду впливу, мотивація персоналу може бути зовнішньої і внутрішньої.

Зовнішня мотивація передбачає надання на персонал певного впливу (позитивного чи негативного), що призведе до отримання результату. За досягнення результату персонал отримує або блага, або покарання. Завдання зовнішньої мотивації полягає в тому, щоб стимулювати та розвивати внутрішню мотивацію персоналу. Добитися цього можна за рахунок регулярної оцінки мотивації персоналу та застосуванням методів, що відповідають рівню мотивації.

Внутрішня мотивація передбачає самостійне прагнення персоналу виконати певні дії. Виконання дій приносить співробітникам задоволення. Однак внутрішня мотивація не означає, що персонал не буде шукати вигоди. При внутрішній мотивації зовнішніх стимулів виявляється недостатньо, щоб персонал отримав бажані вигоди.

Оцінка мотивації персоналу повинна проводитися у відповідності з поставленими цілями мотивації. Для кожного з рівнів цілей повинна проводитися своя оцінка.

Для оцінки мотивації персоналу застосовується кілька відомих теорій мотивації. Найбільш популярні теорії мотивації персоналу наведені в таблиці 1.

Розглянуті теорії дають змогу більш детально ознайомитися з механізмом мотивації людини.

На рис. 2 наведено узагальнену схему співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації [2].

Виходячи з даних теорій, провідні мотиви працівників промислових підприємств можна об'єднати у чотири групи:

1. Інтелектуальні мотиви. До цієї групи можна віднести інтелектуальний саморозвиток, захопленість ідеєю,

прагнення до вирішення важких завдань та повної реалізації своїх інтелектуальних здібностей.

2. Матеріальні мотиви – одержання матеріальної винагороди (заробітна плата, премії, надбавки).

3. Моральні мотиви. Прикладом таких мотивів є визнання підприємством цінності роботи, вне-

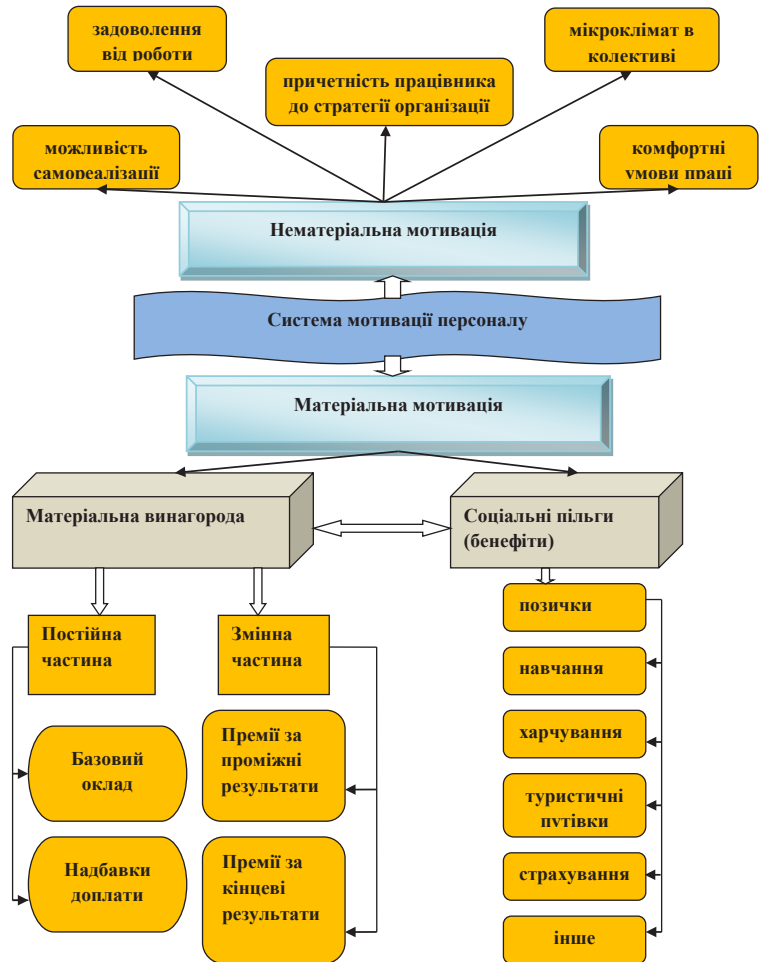


Рис. 1. Система мотивації персоналу

Джерел: складено автором на основі наукових праць [6, 7]

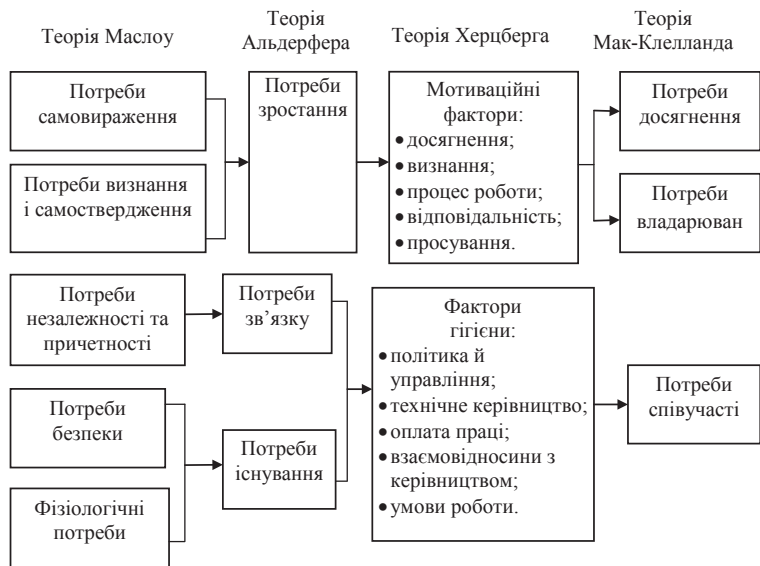


Рис. 2. Співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації

Джерело: [2]

ску співробітника у розвиток підприємства; відчуття працівником своєї особливої значущості для підприємства, особливого покликання.

4. Статусні мотиви пов'язані з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою.

Загальний алгоритм управління мотивацією персоналу включає в себе наступні етапи:

1. Оцінка рівня мотивації персоналу. Для оцінки рівня мотивації можуть застосовуватися положення різних теорій мотивації. В залежності від етапів роботи застосовують факторні або процесні теорії мотивації. На основі оцінки рівня мотивації визначають найбільш проблемні елементи в управлінні персоналом організації.

2. Постановка цілей мотивації персоналу. Цілі мотивації персоналу деталізуються за різних рівнів.

3. Розробка та застосування методів мотивації. На основі оцінки рівня мотивації і поставлених цілей розробляються відповідні методи мотивації. Методи мотивації для досягнення цілей різного рівня повинні бути різними. В залежності від етапів проекту методи змінюються.

Оцінка досягнення цілей. Через певні інтервали часу необхідно здійснювати повторну оцінку рівня мотивації персоналу. Така оцінка дає можливість отримати зворотній зв'язок про роботу застосовуваних методів мотивації персоналу і внести необхідні зміни. На основі оцінки визначається досяг-

нення цілей мотивації персоналу. При необхідності, можуть коригуватись цілі мотивації персоналу.

Як правило, управління мотивацією персоналу покладається на службу персоналу і є частиною функцій з управління персоналом. Для ефективного застосування цього інструменту, необхідно, щоб у розробці заходів щодо мотивації брали участь не тільки співробітники служби персоналу, а й вище керівництво організації.

Досягнення ефективної діяльності підприємства потребує постійного вдосконалення та розширення інструментарію мотивації його праці. Методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими, зазвичай вони залежать від системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства. На сьогоднішній день виділяють такі види мотивації:

1. За основними групами потреб:

1. Матеріальна мотивація – прагнення до достатку, більш високого рівня життя. Вона залежить від рівня доходу особистості, його структури, диференціації доходів в організації і суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, що застосовуються в організації.

2. Трудова мотивація. Породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою;

3. Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаної з її

Таблиця 1

## Теорії мотивації персоналу

Назва	Характеристика
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Згідно теорії Маслоу, потреби людини шикуються у вигляді ієрархії (принцип ієрархії) і зазвичай відображаються у вигляді піраміди. На самому нижньому рівні піраміди знаходяться первинні потреби людини. За рахунок виконання низки послідовних кроків по задоволенню потреб людини (принцип прогресу), підвищується її мотивація і виникає потреба в досягненні нового рівня (принцип дефіциту). Всього Маслоу виділяє п'ять рівнів потреб людини: фізіологічні потреби, потреби в захищеності, соціальні потреби, потреби визнання і потреби розвитку. Мотивація людини здійснюється за рахунок роботи вказаних трьох принципів [1].
Теорія ERG К. Альдерфера	Ця теорія є розвитком теорії Маслоу. Згідно цієї теорії, потреби людини об'єднуються в три категорії: потреби існування (фізіологічні потреби і потреби в захищеності), потреби прихильності (соціальні потреби і потреба визнання), потреба зростання (потреби розвитку). На відміну від теорії Маслоу, задоволення цих потреб може відбуватися не тільки послідовно (від нижнього рівня до верхнього), але і минаючи один з рівнів. Це обумовлено тим, що для різних людей потреби мають різну значимість (людина може бути голодним, але щасливим). Крім того, можливий регрес в задоволеності людини. По цій теорії, мотивація персоналу будується з урахуванням того, що співробітники прагнуть задовольнити одночасно кілька потреб, а система мотивації персоналу повинна знижувати можливість регресу задоволеності співробітників [2].
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	В основі цієї теорії лежить поділ потреб людини на дві великі групи: фактори «гігієни» фактори «мотивації». Ці групи факторів відображають співвідношення задоволеності і незадоволеності співробітником своєю роботою. Фактори гігієни ніколи не можуть привести до задоволеності людини. Вони дозволяють тільки знизити рівень його незадоволеності роботою. До таких факторів належать: політика компанії, заробітна плата, статус, умови праці та інші. Чинники мотивації завжди приводять до задоволеності людини. Вони практично ніколи не можуть викликати незадоволеність роботою. До таких факторів належать: визнання, зміст роботи, самореалізація, особисті досягнення, особистий ріст і ін. Відповідно до теорії Герцберга, мотивація персоналу може бути забезпечена за рахунок впливу на фактори гігієни і фактори мотивації. Необхідно знижувати рівень незадоволеності співробітників за рахунок факторів гігієни та підвищувати задоволеність за рахунок факторів мотивації [3].
Теорія набутих потреб Макклелланда	Відповідно до цієї теорії певні види людських потреб формуються протягом усього життя індивіда, починаючи з раннього дитинства. У теорії окреслюється три групи потреб: досягнення (успіху), співучасті (причетності) і владарювання. Названі потреби розглядаються як набуті під впливом навчання, життєвих обставин і досвіду. Автор теорії свідомо віддає перевагу цим потребам, що належать до так званих потреб високого порядку, оскільки він вважає, що потреби нижчого порядку в сучасному суспільстві в основному задоволені [4]. Усі названі потреби (досягнення, співучасті, владарювання) не виключають одна одну та не мають ієрархічного підпорядкування на відміну від тих змістових теорій Маслоу та Альдерфера, що розглядалися раніше. Мак-Клелланд, навпаки, підкреслює необхідність урахування взаємного впливу всіх потреб на поведінку людей.

прагненням посісти більш високу посаду, виконувати складнішу і відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значущих сферах організації.

II. За способами, що застосовуються:

1. Нормативна мотивація – це спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічної дії: переконання, навіювання, інформування тощо;

2. Примусова мотивація. Ґрунтується на застосуванні влади і загрози незадоволення по-

треб працівника у разі невиконання ним відповідних вимог;

3. Стимулювання – дія не на особу як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, спонукаючих працівника до певної поведінки [5].

**Висновки та пропозиції.** На основі існуючих теорій мотивації персоналу виведено нові ефективні методи управління персоналом, які на даному етапі розвитку національної економіки та вітчизняних підприємств зможуть позитивно надавати вплив на функціонування підприємств.

## Список літератури:

1. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу, 3-е изд. пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.
2. Колот А.М. Мотивация персонала: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2012. – 397 с.
3. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. Мотивация к работе: Пер. с англ. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.
4. Макклелланд Дэвид. Мотивация человека / Д. Макклелланд – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
5. Куліпанов К.А. Мотивация і оцінка персоналу: навч. посіб. / К.А. Куліпанов. – К.: Знання-Прес, 2009. – 138 с.
6. Калиниченко Л.Л. Отношения персонала и администрации как основные компоненты систем мотивации в современном банке / Л.Л. Калиниченко // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей – Харків: УкрДАЗТ, 2014. – № 46. – С. 359-364.
7. Калініченко Л.Л. Комплексний підхід до мотивації персоналу банку / Л.Л. Калініченко // Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Економіка. Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2014. – Т. 19. – Вип. 2/5 – С. 135-138.

**Устиловская А.С.**

Харьковский национальный университет строительства и архитектуры

## МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, КАК ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ УСПЕШНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### Аннотация

Приведены основные признаки мотивации персонала предприятия. Приведены материальную и нематериальную, внешнюю и внутреннюю мотивации. Отражено теории мотивации, их характеристика и иллюстративное изображение соотношения групп потребностей в содержательных теориях мотивации. Исходя из данных теорий, сгруппированы ведущие мотивы работников промышленных предприятий. Представлены виды мотивации настоящего.

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, управление персоналом, теории мотивации, потребности работников.

**Ustilovska A.S.**

Kharkov National University of Civil Engineering and Architecture

## MOTIVATION OF STAFF, AS ONE OF THE PRINCIPAL INSTRUMENTS OF SUCCESSFUL PERSONNEL MANAGEMENT

### Summary

The main features of motivation. Identifying tangible and intangible, external and internal motivation. Showing theories of motivation, their description and value of illustrative images required groups semantic theory of motivation. Based on these theories, grouped motives leading industrial workers. Presented types of motivation today.

**Keywords:** Motivation, personnel, personnel management, motivation theory, workers' needs.