

## ГРУПУВАННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

© 2014 ЦУКАНОВА В. Я., ПЕТРЕНКО Ю. В.

УДК 331.101.3

### Цуканова В. Я., Петренко Ю. В. Групування методів мотивації персоналу

Метою статті є теоретичне обґрунтування класифікаційних ознак і вдосконалення класифікації методів мотивації праці на основі використання системного підходу, із виділенням структурних складових процесу мотивації. Залежно від суб'єкта мотивування виділено методи самомотивації та методи стороннього мотивування. Залежно від об'єкта – методи мотивування, спрямовані на окремого працівника, на групу і на колектив організації в цілому. Виходячи з того, що суб'єктивна сторона характеризується відношенням суб'єкта мотивування до її результату, виділено такі класифікаційні ознаки: вид результату, тип поведінки і спрямованість впливу на результат. По виду результату мотивування виділено методи, орієнтовані на формування трудової поведінки, на отримання певного кількісного або якісного результату та на вартість бізнесу. За типом поведінки: методи, що забезпечують загальну зацікавленість у роботі працівника в цій організації; методи, що забезпечують виконавську дисципліну і продуктивну нормативну зацікавленість, а також активність працівника; методи, спрямовані на раціоналізацію праці. По спрямованості впливу на результат мотивування – методи позитивного і негативного мотивування. Об'єктивну сторону процесу мотивування формують методи і способи здійснення дії. У зв'язку з цим можна виділити такі класифікаційні ознаки методів мотивування: за способом впливу на об'єкт мотивування, за місцем виникнення, за функціональним призначенням і економічним змістом. За способом впливу на об'єкт мотивування пропонується виділити прямі та непрямі методи. За місцем виникнення – внутрішні і зовнішні методи мотивування. За функціональним призначенням – економічні, організаційні, соціальні та морально-психологічні. За економічним змістом – методи фінансового і нефінансового мотивування.

**Ключові слова:** мотивація, методи мотивації, суб'єкт мотивації, об'єкт мотивації.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 14.

**Цуканова Валентина Яківна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету (пров. Отакара Яроша, 8, Харків, 61045, Україна)

**E-mail:** vtsukanova2012@yandex.ua

**Петренко Юрій Вікторович** – магістрант, кафедра менеджменту, Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету (пров. Отакара Яроша, 8, Харків, 61045, Україна)

**E-mail:** yura.petrenko.1983@mail.ru

УДК 331.101.3

### Цуканова В. Я., Петренко Ю. В. Группировка методов мотивации персонала

Целью статьи является теоретическое обоснование классификационных признаков и совершенствование классификации методов мотивации труда на основе использования системного подхода, с выделением структурных составляющих процесса мотивации. В зависимости от субъекта мотивирования выделены методы самомотивации и методы стороннего мотивирования. В зависимости от объекта – методы мотивирования, направленные на отдельного работника, на группу и на коллектив организации в целом. Исходя из того, что субъективная сторона характеризуется отношением субъекта мотивирования к ее результату, выделены следующие классификационные признаки: вид результата, тип поведения и направленность влияния на результат. По виду результата мотивирования выделены методы, ориентированные на формирование трудового поведения, на получение определенного количественного или качественного результата и на стоимость бизнеса. По типу поведения: методы, обеспечивающие общую заинтересованность в работе работника в этой организации; методы, обеспечивающие исполнительскую дисциплину, производственную нормативную заинтересованность и активность работника; методы, направленные на рационализацию труда. По направленности воздействия на результат мотивации – методы положительного и отрицательного мотивирования. Объективную сторону процесса мотивации формируют методы и способы осуществления действия. В связи с этим можно выделить следующие классификационные признаки методов мотивирования: по способу воздействия на объект мотивирования, по месту возникновения, по функциональному назначению и экономическому содержанию. По способу воздействия на объект мотивации выделены прямые и косвенные методы. По месту возникновения – внутренние и внешние методы мотивирования. По функциональному – экономические, организационные, социальные и морально-психологические. По экономическому содержанию – методы финансового и нефинансового мотивирования.

**Ключевые слова:** мотивация, методы мотивации, субъект мотивации, объект мотивации.

**Табл.:** 1. **Библ.:** 14.

**Цуканова Валентина Яковлевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Харьковский торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета (пер. Отакара Яроша, 8, Харьков, 61045, Украина)

**E-mail:** vtsukanova2012@yandex.ua

**Петренко Юрий Викторович** – магистрант, кафедра менеджмента, Харьковский торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета (пер. Отакара Яроша, 8, Харьков, 61045, Украина)

**E-mail:** yura.petrenko.1983@mail.ru

UDC 331.101.3

### Tsukanova V. Y., Petrenko Yu. V. Grouping of Employee Motivation Methods

The objective of the article consists in theoretical substantiation of classification criteria and improvement of the classification of labor motivation methods based on utilization of the systemic approach along with identification of structural constituents of the motivation process. Depending on the motivation subject, methods of self-motivation and methods of external motivation are singled out. Depending on the object, there are motivation methods targeted at an individual employee, a group and the overall organization staff. Proceeding from the assumption that the subjective aspect is characterized by the attitude of the motivation subject to the result of the same, the following classification criteria are singled out: the type of result, the type of behavior, and the focus of the effect on the result. Based on the motivation result, methods aimed at formation of occupational behavior, achievement of a certain quantitative or qualitative outcome, and business value are singled out. Based on the type of behavior, there are methods which ensure an employee's overall interest in work at the organization; methods ensuring performance discipline and productive standard interest as well as activeness of an employee; methods aimed at rationalization of labor. Based on the focus of the effect on the motivation result, there are methods of positive and negative motivation. The objective aspect of the motivation process is formed by the methods and means of realization of an action. In this regard, the following classification criteria can be singled out for motivation methods: by the means of exerting influence on the motivation object, by the place of origin, by the intended functional purpose, and by the economic substance. According to the means of exerting influence on the motivation object, it is proposed to single out direct and indirect methods. According to the place of origin, there are intrinsic and extrinsic motivation methods. According to the functional purpose, there are economic, organizational, social, as well as moral and psychological methods. According to the economic substance, there are methods of financial and non-financial motivation.

**Key words:** motivation, motivation methods, motivation subject, motivation object.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 14.

**Tsukanova Valentine Y.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kiyv National University of Trade and Economics (prov. Otakara Yarosha, 8, Kharkiv, 61045, Ukraine)

**E-mail:** vtsukanova2012@yandex.ua

**Petrenko Yuri V.** – Graduate Student, Department of Management, Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kiyv National University of Trade and Economics (prov. Otakara Yarosha, 8, Kharkiv, 61045, Ukraine)

**E-mail:** yura.petrenko.1983@mail.ru

Досягнення ефективної діяльності підприємств потребує постійного зростання ефективності роботи персоналу і, відповідно, вдосконалення та розширення інструментарію мотивації його праці. Розвиток науки управління персоналом, пов'язаний із появою нових підходів до управління, ґрунтується на аналізі спільної дії та узгодженості взаємодії персоналу. Реалізація нового підходу здійснюється за допомогою як традиційних, так і нових методів, які дозволяють досягти балансу між організаційною та мотиваційною складовими в управлінні. Актуальним питанням залишається систематизація та класифікація методів мотивації праці в системі управління персоналом підприємства.

Багато вітчизняних і закордонних науковців, практиків з менеджменту займалися вивченням методів і специфіки застосування інструментів мотивації праці на підприємствах. Серед них: Р. Ф. Абдеева, І. А. Бедрачук, С. Ф. Большенко, В. Верхоглазенко, П. Ф. Друкер, М. С. Дороніна, В. І. Голіков, А. М. Колот, Р. Є. Мансуров, К. Г. Наумік, В. А. Рульєв, Б. Ю. Сербіновський, В. П. Сладкевич, О. В. Соловійов, О. О. Хандій, С. А. Шапіро та інші. У працях зазначених вчених з різних точок зору досліджено важливі теоретичні, методологічні й практичні питання в контексті основних тенденцій ефективного управління персоналом, пов'язаних із особливостями застосування методів мотивації праці. Але відсутнє обґрунтування використовуваних класифікаційних ознак, або вони не повною мірою відображають усі складові елементи процесу мотивації, що утрудняє вибір конкретних методів.

В основі виділення класифікаційних ознак і обґрунтування методів мотивації праці пропонується використати суб'єктно-об'єктний підхід до розуміння суті мотиваційного процесу з виділенням його структурних складових: суб'єкта, об'єкта та їх характеристик [7].

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості набула важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів впливу (методів мотивування), які б сприяли високій результативності роботи як окремого працівника, так і всього колективу.

У сучасній літературі немає єдиної думки відносно класифікації методів мотивування. Найбільш простою класифікацією є загальний перелік видів методів, приведений у Бізнес-словнику [2]: економічні методи, психологічні заохочення, методи партисипативності, розширення і збагачення роботи, усунення негативних стимулів, цільовий і дисциплінарні методи. Ця класифікація є неточною. Якщо виділяються економічні методи, значить, мають бути і неекономічні. Звичайно, психологічні заохочення, методи партисипативності, розширення і збагачення роботи, усунення негативних стимулів і цільовий метод можна віднести до неекономічних методів мотивування, проте дисциплінарні методи можуть бути як економічними, так і неекономічними. Приведені методи не розділені на групи, вони характеризують не всі елементи процесу мотивування (об'єкт, суб'єкт і їх

взаємодія), а тільки об'єктивний бік – способи впливу. Це не дозволяє забезпечити адекватне їх застосування.

У деяких роботах наводиться класифікація методів без визначення класифікаційної ознаки [8 – 10]. Так, наприклад, у посібнику з мотивації трудової діяльності [10] виділено шість основних груп методів: організаційно-виробничі, соціально-економічні, адміністративні, правові, соціально-психологічні та інформаційно-роз'яснювальні. *Організаційно-виробничі методи* спрямовані на створення сприятливих умов для трудової діяльності працівників. *Соціально-економічні методи* націлені на створення гнучкої системи економічного стимулювання працівників. *Адміністративні методи* базуються на притаманних системі управління відносинах підпорядкування за допомогою комплексу організаційно-розпорядчих і нормативних документів (накази, розпорядження, інструкції, положення, стандарти підприємства), які носять обов'язковий характер і адресуються конкретним посадовим особам або групам працівників і регламентують їх дії. *Правові методи* включають систему правил, дотримання яких повинно гарантуватися правовими нормами, що містять відомості про належну, дозволену, стимульовану, заохочувану або заборонену поведінку працівників. *Соціально-психологічні методи* спрямовані на створення умов забезпечення для розвитку виробничої демократії, сприятливої обстановки в колективі, в якій людина почуває себе комфортно. Створенню таких умов сприяють стиль керівництва, розуміння безпосереднім керівником соціально-психологічних процесів, що відбуваються в колективі, знання потреб, інтересів людей і вміння на них впливати; підтримка ініціативи своїх працівників, прагнення знайти нові форми організації виробництва, підвищити якість продукції. *Інформаційно-роз'яснювальні методи* призначені для підвищення рівня інформованості працівників про виробниче та позавиробниче життя. У даному випадку йде змішування деяких методів. Так, інструкції та стандарти підприємства стосовно трудової поведінки персоналу можна віднести як до адміністративних, так і до правових методів мотивації.

Зустрічаються роботи, наприклад [4, 5], в яких класифікація методів представлена за однією, найбільш важливою, ознакою – за економічним змістом, відповідно до якого виділяють методи фінансової та нефінансової мотивації праці, або економічні та неекономічні методи [5]. Останні підрозділяють на організаційні, соціальні та психологічні (моральні), відмічаючи, що на практиці всі вони тісно взаємозв'язані й часто плавно переходять один в інший, що, безперечно, затруднює роботу менеджерів по вибору конкретних методів мотивації у відповідних ситуаціях при формуванні системи мотивації.

Подібну класифікаційну ознаку використовує і С. А. Шапіро [14]. Відмітною особливістю є те, що він розглядає методи мотивування по аналогії з методами, використовуваними в управлінні персоналом взагалі. Серед них виділені організаційно-адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Для організаційно-адміністративних методів характерна централізована

дія суб'єкта на об'єкт управління. У систему адміністративних методів автор відносить організаційно-стабілізуючі методи (закони, укази, статути, правила, стандарти та ін.); методи організаційного впливу (регламентація, інструкції, організаційні схеми, нормування праці), діючі усередині організації; розпорядчі методи (видання наказів, розпоряджень), що використовуються в процесі оперативного керівництва; дисциплінарні методи (встановлення і реалізація форм відповідальності – негативні стимули). За допомогою економічних методів мотивування здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників (преміювання, участь в прибутку, бонуси, комісійні від продажів, додаткові пільги, надбавки, одноразові виплати). Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці й чиненні дії на особу за допомогою психологічних прийомів (моральне стимулювання, участь в управлінні, ставлення керівництва, формальне і неформальне спілкування, професійне зростання і кар'єра, соціальний розвиток колективу, формування корпоративного духу, умов праці). Треба відмітити, що методи мотивування є складовою частиною методів управління персоналом.

У теорії управління також виділяють такі методи мотивації [11], як примушення, винагородження (економічне та неекономічне) і солідарність. Примушення – засновано на почутті страху підлясти покаранню, наприклад, у вигляді звільнення, переводу на нижчеоплачувану роботу, штраф та ін. Винагородження – засновано на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках, тощо) та неекономічного (нагорода, подяка, тощо) стимулювання високопродуктивної праці. Солідарність – розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації. Ці методи стосуються способу впливу об'єкта управління на підлеглий персонал і не відображають інших сторін мотиваційного процесу.

Р. Д. Бедрачук [1] виділяє дві великі підгрупи методів формування системи стимулів і мотивів персоналу за суб'єктно-об'єктною ознакою. Як суб'єкт розглядається керівництво організації, що здійснює управлінський вплив на персонал організації (об'єкт). У першій групі методів представлено: грошові, соціально-психологічні, функціональні та творчі методи. У другій групі: винагорода, примус, солідарність і пристосування. Цієї точки зору дотримується і Р. Д. Трегубова [13]. У цій класифікації не приведено обґрунтування ознак, класифікація є неповною, оскільки не відбиває усіх аспектів процесу мотивування.

Повніша класифікація – за трьома ознаками, запропонована в підручнику з економіки підприємства [6]. Виділені «загальноприйняті» методи мотивування: економічні (прямі та непрямі) і негрошові, індивідуальні та групові, а також зовнішні – винагороди ззовні та внутрішні – винагороди, що отримуються від самої роботи. У цій класифікації також не виділено класифікаційні ознаки, немає зв'язку між групами методів, і класифікація є неповною.

В. П. Сладкевич [12] приводить класифікацію за чотирма ознаками: за об'єктами мотивування, використовуваними стимулами, видами потреб і спрямованості. За об'єктом мотивування їм виділено методи мотивування колективу, окремих співробітників, організаційної поведінки жінок, початківців і досвідчених співробітників. За використовуваними стимулами можуть бути економічні (матеріального стимулювання) і неекономічні методи (організаційні та морально-психологічні). Залежно від видів потреб, згідно з теорією А. Маслоу, виділено методи мотивування, які сприяють задоволенню фізіологічних потреб підлеглих, потреб у захищеності та безпеці, причетності та приналежності, повазі та визнанні, а також самовираженні. За спрямованістю, згідно з теорією підкріплення, виділено такі методи мотивування, як позитивне підкріплення, негативне підкріплення, гасіння дій і покарання. У цій класифікації дані методи мотивування, що характеризують об'єкт, і способи впливу на нього, проте при цьому змішуються кількісні (окремі працівник і колектив), гендерні (статус чоловіка і жінки) і вікові характеристики об'єкта мотивування (від досвіду, стажу роботи).

Аналіз існуючих класифікацій методів мотивування показав їх недостатню опрацьованість: немає єдності думок відносно видів методів, відсутнє обґрунтування використовуваних класифікаційних ознак; останні не повною мірою відбивають усі складові елементи процесу мотивування – не розглядаються методи, що характеризують суб'єкт мотивування, а також реакцію у відповідь об'єкта мотивування, що утруднює вибір конкретних методів мотивування при управлінні персоналом на підприємстві. Тому виникає завдання по обґрунтуванню класифікаційних ознак і розробці класифікації методів мотивування персоналу на основі використання суб'єктно-об'єктного підходу до розуміння мотиваційного процесу [7].

У загальному вигляді процес мотивації праці можна представити у вигляді взаємовідносин між суб'єктом (хто здійснює вплив) і об'єктом мотивації (на що або на кого спрямовано вплив). При цьому сукупність методів і способів вчинення впливу будуть характеризувати об'єктивний бік процесу мотивації, а суб'єктивний бік – відношення того, хто здійснює вплив до отриманого результату. Суб'єктом процесу мотивації праці виступають управлінські працівники організації, наділені відповідними правами (наприклад, керівники всіх рівнів структури управління організацією). Суб'єкт формує базу мотивації. Він здійснює пошук альтернативних підходів до мотивації, досліджує наявні можливості в організації, визначає інструментарій мотивації (механізми управління). До числа таких механізмів управління належать методи і способи мотивації, які й формують об'єктивний бік процесу мотивації. Об'єктом мотивації праці виступає окремі працівник (індивід), група або колектив, на яких направлено мотиваційний вплив. Крім об'єкта і суб'єкта, складовими частинами будь-якої системи є вхід і вихід. «Входом», залежно від об'єкта мотивації, є: потреби працівника, особисті інтереси, ціннісні орієнтації (об'єкт – індивід); групові чи колективні інтереси (об'єкт – група або колектив). «Виходом»



є результат мотивації (трудова поведінка об'єкта управління – сукупність його цілеспрямованих індивідуальних, групових дій, яка знаходить своє вираження в трудовій активності і, у кінцевому підсумку, приводить до певного результату трудової діяльності; кількісний або не кількісний результат; вартість бізнесу).

На основі вищесказаного виділено класифікаційні ознаки методів мотивування праці персоналу в організації: за суб'єктом мотивування, за об'єктом, методи суб'єктивного боку і методи, що формують об'єктивний бік (табл. 1).

Залежно від суб'єкта мотивування пропонується виділити методи самомотивації (внутрішньоособові методи, спрямовані на самого себе, коли відбувається збіг об'єкта і суб'єкта мотивування), і методи стороннього мотивування (усі інші методи мотивування). Залежно від об'єкта – методи мотивування, спрямовані на окремого працівника, на групу (відділ, підрозділ і т. п.) і на колектив організації в цілому.

Виходячи з того, що суб'єктивний бік характеризується відношенням суб'єкта мотивування до його результату, можна виділити такі класифікаційні ознаки методів мотивування: вид результату, тип поведінки і спрямованість впливу на результат.

За видом результату мотивування виділено методи, орієнтовані на формування трудової поведінки, на

отримання певного кількісного або якісного результату, і методи, орієнтовані на вартість бізнесу.

За типом поведінки об'єкта вся сукупність методів мотивування підрозділяється на три групи [3]: методи, що забезпечують загальну зацікавленість у роботі працівника в цій організації; методи, що забезпечують виконавську дисципліну та продуктивну нормативну зацікавленість і активність працівника; методи, спрямовані на раціоналізацію праці (творчу, інноваційну і т. п. активності працівника).

За спрямованістю впливу на результат мотивування – методи позитивного і негативного мотивування. До методів позитивного мотивування (заохочення) належать ті методи, що сприяють прояву свідомої активності об'єкта мотивування і пов'язані певним чином з проявом позитивних емоцій і почуттів, що викликають прагнення добитися успіху в його діяльності. До них належить будь-яке вираження вдячності, грошові премії, винагороди, підвищення по службі і т. п. До методів негативного мотивування належать різні види покарання, як матеріальні, так і моральні. Покарання полягає у вирахуванні із заробітної плати, позбавленні премії, зниженні по службі, звільненні і т. п. Боязнь покарання призводить зазвичай до виникнення негативних емоцій і почуттів, а наслідком цього є небажана для організації трудова поведінка.

Таблиця 1

Групування методів мотивації праці персоналу

Класифікаційна ознака	Групи методів
1. За суб'єктом мотивації	Методи сторонньої мотивації. Самомотивація
2. За об'єктом мотивації	Методи, спрямовані: – на окремого працівника; – на групу; – на колектив організації в цілому
<i>3. Методи, що характеризують суб'єктивний бік мотивації</i>	
3.1. За типом діяльної поведінки	Методи, що забезпечують загальну зацікавленість у роботі. Методи, що забезпечують виконавську дисципліну і продуктивну нормативну зацікавленість. Методи, спрямовані на раціоналізацію праці
3.2. За спрямованістю впливу на результат	Методи позитивної мотивації. Методи негативної мотивації
3.3. За видом результату	Методи, орієнтовані на: – формування трудової поведінки; – одержання визначеного кількісного чи якісного результату; – вартість бізнесу
<i>4. Методи, що характеризують об'єктивний бік мотивації</i>	
4.1. За способом впливу на об'єкт мотивації	Прямі. Непрямі
4.2. За місцем виникнення	Внутрішні. Зовнішні
4.3. За функціональною спрямованістю	Економічні. Організаційні. Соціальні. Морально-психологічні
4.4. За економічним змістом	Методи фінансової (грошової) мотивації. Методи нефінансової (негрошової) мотивації

Об'єктивний бік процесу мотивування формують методи і способи здійснення дії. У зв'язку з цим можна виділити такі класифікаційні ознаки методів мотивування: за способом впливу на об'єкт мотивування, за місцем виникнення, за функціональним призначенням і за економічним змістом.

За способом впливу на об'єкт мотивування пропонується виділити прямі та непрямі методи. Прямі методи означають безпосередній вплив на об'єкт мотивування. До них можна віднести нормативне мотивування (спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічної дії: переконання, навчання, інформування і т. п.) і примусове мотивування (використання влади і загроз погіршити задоволення потреб працівника, якщо він не виконає відповідні вимоги). У основі непрямих методів лежить вплив зовнішніх по відношенню до об'єкта чинників – стимулів (дія на об'єкт за допомогою різних благ як стимулів, спонукаючих його до певної поведінки).

За місцем виникнення – внутрішні та зовнішні методи мотивування. У результаті дії внутрішніх методів мотивування людина отримує винагороду від роботи, відчуваючи значущість своєї праці, переживаючи почуття задоволення від спілкування з колегами, дружніх стосунків у колективі. До зовнішніх методів мотивування можна віднести зарплату, просування по службі, символи службового статусу і престижу.

За функціональним призначенням методи мотивування можуть бути: економічні, організаційні, соціальні та морально-психологічні. До економічних методів можна віднести оплату праці; премії за якісні та кількісні показники праці; участь у доходах (прибутку) підприємства; оплата навчання; різні виплати та ін. До організаційних методів можна віднести збагачення праці (тобто перепроєктування організаційної структури, а також завдань і функцій працівників з метою підвищення їх мотивації і задоволеності працею), складові організації та охорону праці і т. п. До соціальних методів можна віднести просування по службі, підвищення кваліфікації, оплату транспортних витрат, забезпечення харчування на роботі, матеріальні гарантії по безробіттю, надання житла, виділення безвідсоткових кредитів, патерналізм (турбота про працівника) – додаткове соціальне і медичне страхування, створення умов для відпочинку та ін. До морально-психологічних методів можна віднести методи, що сприяють становленню морально стійкої особи працівника, розвиваючи в людині самоповагу, високі морально-етичні принципи. Наприклад, підвищення привабливості праці, партисипативність (участь у справах організації), залучення працівників до управління підприємством, розробка системи оцінки успіхів у роботі і способів інформування про них та ін.

За економічним змістом – методи фінансового (грошового, матеріального) і нефінансового (негрошового, нематеріального) мотивування. До грошових методів можна віднести: оплату праці, премії, різні виплати, участь у доходах (прибутку) підприємства, оплата навчання та ін. До негрошових методів мотивування відносять підвищення привабливості праці, просування по службі, участь в ухваленні рішень на більш високо-

му рівні, підвищення кваліфікації, гнучкі робочі графіки виходу на роботу, охорона праці та ін.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, у роботі вдосконалено класифікацію методів мотивації праці працівників на основі виділення складових мотиваційного процесу з точки зору системного підходу. Обґрунтовано методи мотивації по суб'єкту та об'єкту мотивації; суб'єктивного та об'єктивного її боків. Напрямами подальших досліджень мають стати розробка алгоритмів вибору методів мотивації праці в організації та конкретизація способів їх реалізації. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бедрачук И. А. Мотивация и стимулирование персонала в системе предпринимательства / И. А. Бедрачук // Развитие и взаимодействие социальных субъектов в современной институциональной среде: материалы международной конференции. Саратов, 10 – 12 октября 2008 г. – Саратов: СГСЭУ, 2008. – С. 26 – 28.
2. Бизнес-словарь / Сост. и ред. Е. С. Серый [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businessvoc.ru/bv/about.asp>
3. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2002. – № 4. – С. 23 – 34.
4. Дейнека А. В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. – М.: Академия Естествознания, 2009. – 403 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.monographies.ru/53>
5. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарпапова, Т. М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
6. Экономика предприятия: учебник / М. Г. Грецак, В. М. Колот, А. П. Наливайко та ін.; за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
7. Кальчева Я. И. Сущность мотивирования как функции менеджмента / Я. И. Кальчева // Экономика транспортного комплекса: сборник научных работ. – Харьков: ХНАДУ. – 2006. – Вып. 10. – С. 39 – 48.
8. Корзенко Н. И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала / Н. И. Корзенко, М. Е. Зобнина // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – № 3 (257). – Управление. Вып. 7. – С. 66 – 69.
9. Мансуров Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 336 с.
10. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lo1.ru/gos/5/Content/1/1.6.htm>
11. Рудьков В. А. Менеджмент: навч. посіб. / В. А. Рудьков, С. О. Гуткевич. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 312 с.
12. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекций / В. П. Сладкевич. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
13. Трегубова Р. Д. Мотивация и стимулирование труда как метод управления поведением внутри организации / Р. Д. Трегубова // МИР: Модернизация. Инновации. Развитие. – 2011 / 2012. – № 9. – С. 89 – 91.
14. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

## REFERENCES

Bedrachuk, I. A. "Motivatsiia i stimulirovanie personala v sisteme predprinimatelstva" [Motivation and encouragement of staff in the business]. *Razvitie i vzaimodeystvie sotsialnykh subektov v sovremennoy institutsionalnoy srede*. Saratov: SGSEU, 2008.26-28. "Biznes-slovar" [Business Dictionary]. <http://www.businessvoc.ru/bv/about.asp>

Deyneka, A. V., and Zhukov, B. M. "Sovremennye tendentsii v upravlenii personalom" [Current trends in the management of personnel]. <http://www.monographies.ru/53>

Dmitrenko, G. A., Sharapatova, E. A., and Maksimenko, T. M. *Motivatsiia i otsenka personala* [Motivation and evaluation of personnel]. Kyiv: MAUP, 2002.

Hreshchak, M. H. et al. *Ekonomika pidpriemstva* [Business enterprises]. Kyiv: KNEU, 2004.

Kalcheva, Ya. I. "Sushchnost motivirovaniia kak funktsii menedzhmenta" [The essence of motivation as a function of management]. *Ekonomika transportnogo kompleksu*, no. 10 (2006): 39-48.

Korzenko, N. I., and Zobnina, M. E. "Effektivnye metody motivatsii i stimulirovaniia personala" [Effective methods of personnel motivation]. *Vestnik Cheliabinskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 3 (257) (2012): 66-69.

Mansurov, R. E. *Nastolnaia kniga direktora po personalu* [Handbook of personnel director]. Moscow: Yurayt, 2012.

"Motivatsiia trudovoy deiatelnosti" [Motivation employment]. <http://lo1.ru/gos/5/Content/1/1.6.htm>

Ruliev, V. A., and Hutkevych, S. O. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2011.

Sladkevich, V. P. *Motivatsionny menedzhment* [Motivational management]. Kyiv: MAUP, 2001.

Shapiro, S. A. *Motivatsiia i stimulirovanie personala* [Personnel motivation]. Moscow: GrossMedia, 2005.

Tregubova, R. D. "Motivatsiia i stimulirovanie truda kak metod upravleniia povedeniem vnutri organizatsii" [Motivation and stimulation of labor as a method of behavior management within the organization]. *MIR: Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie*, no. 9 (2011/2012): 89-91.

Verkhoglazenko, V. "Sistema motivatsii personala" [Motivation system]. *Konsultant direktora*, no. 4 (2002): 23-34.

УДК 005.336.1:005.963

## ФОРМУВАННЯ ЗВ'ЯЗКІВ КООРДИНАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НА БАЗІ КОУЧИНГУ

© 2014 ТИРІНОВ А. В.

УДК 005.336.1:005.963

### Тирінов А. В. Формування зв'язків координації механізмів підвищення ефективності на базі коучингу

Аналіз останніх досліджень показав, що, незважаючи на велику кількість наукових напрацювань, необхідно вдосконалити механізми підвищення ефективності в процесі діяльності підприємства та сформувати зв'язки їх координації. Метою статті є узгодження дій учасників колективної діяльності з координації механізмів підвищення ефективності на основі коучингу. У результаті досліджень було розроблено функціональну матрицю діяльності машинобудівного підприємства, що показує взаємозв'язок функціональних завдань та учасників спільної реалізації функцій. Сформовано зв'язки координації механізмів підвищення ефективності на базі коучингу як технології розвитку підприємства через навчання співробітників у процесі виконання своїх обов'язків. Запропоновано послідовність проведення коучингу та когнітивну карту формування й відбору альтернатив підвищення ефективності діяльності машинобудівного підприємства. Напрямою подальших досліджень є вибір і оцінка прогнозних результатів ефективності діяльності на машинобудівному підприємстві на базі когнітивної карти.

**Ключові слова:** механізм підвищення ефективності, координація, узгодження зв'язків, коучинг, когнітивна карта.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

**Тирінов Андрій Вікторович** – старший викладач, кафедра бухгалтерського обліку, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** a-v-t@ukr.net

УДК 005.336.1:005.963

### Тыринов А. В. Формирование связей координации механизмов повышения эффективности на базе коучинга

Анализ последних исследований показал, что, несмотря на большое количество научных разработок, необходимо усовершенствовать механизмы повышения эффективности в процессе деятельности предприятия и сформировать связи их координации. Целью статьи является согласование действий участников коллективной деятельности по координации механизмов повышения эффективности на основе коучинга. В результате исследований была разработана функциональная матрица деятельности машиностроительного предприятия, которая показывает взаимосвязь функциональных задач и участников совместной реализации функций. Сформированы связи координации механизмов повышения эффективности на базе коучинга как технологии развития предприятия через обучение сотрудников в процессе выполнения своих обязанностей. Предложена последовательность проведения коучинга и когнитивная карта формирования и отбора альтернатив повышения эффективности деятельности машиностроительного предприятия. Направлением дальнейших исследований является выбор и оценка прогнозных результатов эффективности деятельности на машиностроительном предприятии на базе когнитивной карты.

**Ключевые слова:** механизм повышения эффективности, координация, согласование связей, коучинг, когнитивная карта.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 11.

**Тыринов Андрей Викторович** – старший преподаватель, кафедра бухгалтерского учета, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** a-v-t@ukr.net

UDC 005.336.1:005.963

### Tyrinov A. V. Forming of the Coordination Relations in Mechanisms for Increase of Efficiency Based on Coaching

Analysis of recent studies has shown that, despite the large amount of scientific exploratory work it is necessary to improve the mechanisms for increase of efficiency in the process of the enterprise activity and to form the coordination relations between these mechanisms. The article is aimed at harmonization of the activities of the participants in the collective activity with the purpose of coordination of the mechanisms for increase of efficiency based on coaching. As a result of the studies the functional matrix of activity of the machine-building enterprise was worked out, which shows the relationship of functional tasks and of the participants in the joint implementation of functions. The relations for coordination of the mechanisms for increase of efficiency based on coaching were formed as a technology of the enterprise development through the training of employees during the performance of their duties. A sequence of coaching and the cognitive map of the formation and selection of alternatives for increase of efficiency of the machine-building enterprise were offered. Direction for further research is the selection and evaluation of predicted results of efficiency of the machine-building enterprise based on the cognitive map.

**Key words:** mechanism for increase of efficiency, coordination, harmonization of the relations, coaching, cognitive map.

**Pic.:** 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

**Tyrinov Andrey V.** – Senior Lecturer, Department of Accounting, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** a-v-t@ukr.net