

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В КАДРОВОМУ  
МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

*В статті проаналізовано наукові підходи формування мотиваційного механізму як важливого чинника, який забезпечує конкурентоспроможність сучасного підприємства та визначено актуальні проблеми мотивації та стимулювання праці.*

**Ключові слова:** потреба, стимул, управління, персонал, трудова діяльність, мотивація, стимулювання, матеріальна мотивація, трудова мотивація, статутна мотивація, конкуренція, конкурентоздатність, партисипативне управління, вільна демократія, кар'єрний ріст, соціальний пакет.

**Постановка проблеми.** Здійснення ефективного функціонування підприємства та його конкурентоспроможність залежить не лише від технічного оснащення організації, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю, маркетингових досліджень ринкового середовища, а й від кваліфікації співробітників підприємства і ефективного управління персоналом.

Проблема мотивування людей до продуктивної праці не нова. Працею створюється матеріальна і духовна культура суспільства. Як писав один із класиків політичної економії В. Петті: «Земля — мати багатства, а праця — батько його» [5, с.13].

Поняття мотивації тісно пов'язане з проблемою керування персоналом. Нові економічні відношення висувають і нові вимоги до персоналу. Це не лише відбір, навчання і розміщення кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а, отже, і методів мотивації.

Таким чином, і потреби, і мотивація більшості працівників потребують подальшого вивчення і систематизації. Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб людини з правильного використання стимулів до праці.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження проблеми мотивації праці та використання трудових стимулів у сфері праці здійснювали як зарубіжні, так і вітчизняні учені-економісти, соціологи, психологи, демографи, правознавці. Вагомий внесок у розробку проблеми мотивації праці зробили західні науковці – С.Л. Брю, Дж.М. Кейнс, К.Р.

Макконнелл, А. Маршал, М.Х. Маскон, А. Пігу, П. Самуельсон та ін. Серед українських учених, які досліджували механізм мотивації в управлінні персоналом, проблеми зайнятості населення, оцінки персоналу і стимулювання праці в умовах переходу до ринкових відносин у різних сферах економіки України можна виділити В. Абрамова, Д. Богиню, Г. Кулікова, В. Мандибур, Л. Фільштейна, А. Колота, Г. Купалову, М. Маліка.

До останнього часу мотивація як рушійна сила поведінки, як усвідомлене прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху не була самостійним об'єктом дослідження, хоч це і не можна визнати правомірним. Вивчення проблем мотивації має як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і соціально-трудова відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці.

**Мета статті.** На основі узагальнення теоретичних аспектів мотивації праці в умовах діяльності підприємства, виявити тенденції та проблеми розвитку мотивації праці в кадровому менеджменті як важливого чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Мотивація персоналу як галузь науково-практичної діяльності потребує не тільки опрацювання загальної методології цієї діяльності, а й розроблення конкретних методів, засобів, механізмів, інструментів, за допомогою яких активізується трудова діяльність, досягається максимально можливе використання трудового потенціалу. Складність як наукового опрацювання, так і практичних рекомендацій у цій сфері полягає в багатоплановості проблеми, її пов'язанні з багатьма іншими науками і дисциплінами. Що вищим є інтелект людини та рівень її професійної підготовки, повнішим уявлення про навколишнє середовище, то різноманітнішими є потреби цієї людини, її інтереси та мотиваційні настанови.

Вітчизняна та світова практика знає безліч способів впливу на мотивацію конкретної людини, до того ж кількість їх постійно збільшується. Варто зауважити, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності не є сталими. Більше того, той самий чинник, який сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної ефективної праці, завтра може сприяти зниженню мотиваційних настанов [2, с.63]. Це ще один доказ принципової важливості вивчення потреб людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розробки дійових заходів впливу на поведінку кожного працівника.

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається

переконати співробітників працювати краще, створити у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо.

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Мотивація праці - це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність. Як показано на рис. 1, проста модель процесу мотивації має три елементи: потреби, цілеспрямована поведінка, задоволення потреб [1, с.168].



Рис. 1. Процес мотивації

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка ймовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі служать статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи — ветеран, інвалід, мати-одиначка), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, які необов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягненні за допомогою інших видів діяльності.

В структуру мотиву праці входять:

- потреби, які хоче задовольнити працівник;
- цінності, що здатні задовольнити цю потребу;
- трудові дії, які необхідні для одержання благ;
- ціна — витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю [7, с.80].

Будь-яка діяльність пов'язана з певними витратами і має ціну. Так, трудова діяльність визначається затратами фізичних і духовних сил. Висока інтенсивність праці може відлякувати працівників, якщо не створено умов для відтворення працездатності.

Погана організація праці, несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві у багатьох випадках створюють таку стратегію поведінки працівників, при якій вони надають

перевагу менше працювати і менше заробляти, оскільки їх не влаштовує «ціна» інтенсивної праці.

Ринкова економіка через механізм конкуренції гармонізує мотиви «для себе» і «для інших». Чим більше розрив між тим, що працівник віддає суспільству, і тим, що він одержує натомість, тим менше для нього мають значення такі мотиви, як обов'язок перед людьми, суспільством в цілому, бажання приносити людям користь. Ці процеси розвиваються найбільш сильно, коли рівень оплати працівників є значно нижчим від вартості споживчого кошика. Наслідком падіння значимості мотивації праці «для інших» є депрофесіоналізація працівників. Підвищення кваліфікації перестає бути актуальним, оскільки виробництво продукції не зв'язано з задоволенням власних потреб.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Ефективний керівник повинен завжди дбати про своїх працівників і мотивувати їх до праці, але не лише нагородами та преміями. Потрібно використовувати і такі мотивуючі засоби як: прохання, порада, навіювання, примус, психологічне підкорення групі, покарання, критика, осуд, наказ, вказівка, розпорядження. Проте всі ці засоби мотивування не діятимуть поки вони не стануть включати в свою сферу інтереси, потреби, бажання, зацікавленість працівника.

Необхідно формувати в кожного працівника почуття власника, залучати людей до праці згідно з їхніми здібностями. Треба забезпечити такі умови, за яких працівник буде прагнути безперервно розвивати свої здібності та реалізувати їх на практиці.

У сучасних умовах зазнала істотних змін мотивація управління персоналом: переважного значення набули соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом над адміністративними; управління тепер спрямоване на здійснення співробітництва персоналу й адміністрації для досягнення накреслених цілей; одержав розвиток принцип колегіальності в управлінні. Метою управління персоналом стало спонукання до розвитку їх здібностей для більш інтенсивної і продуктивної праці.

Вважається, що керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а спрямовувати їх зусилля, допомагати розкриттю їх здібностей, формувати навколо себе групу однодумців.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Уч. Пособие. – К., МЗУУП. 1994. – 304 с.
2. Бужин О. Мотивація праці в сільському господарстві через категорію людського капіталу // Економікс. – 2006. - №3. – С. 60-62.
3. Гляшенко А.Х. Історичний аспект формування мотивації праці // Економіка та держава: Міжнародний науково-практичний журнал. - 2007. - №7. – С. 82-85.

4. Гольда А.В. Теоретико-методологічні передумови генезису мотивації трудового потенціалу в системі економічних категорій // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць: НДЕІ Мін.-ва економіки України. – 2007. - №3. – С. 185-192.

5. Иванова С.В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс. - 2006. – 288 с.

6. Докучаєв О.А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства. // Економіка та держава: Міжнародний науково-практичний журнал. - 2006. - №8 - С. 79-82

7. Крамаренко В.І., Холода Б.І. Управління персоналом. Навч. посібник. – К.:ЦУЛ. - 2003. – 272 с.

8. Колот А.М. Мотивация персонала: Підручник. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ. - 2006. – 340 с.

9. Ясинский В.Л. Нетрадиционные системы материального стимулирования труда. — Одеса. - 1992. — С. 80-82.

#### **GOLTSMAN I.O. THEORETICAL PRINCIPLES OF FORMING OF THE SYSTEM OF MOTIVATION IN A SKILLED MANAGEMENT AS THE IMPORTANT FACTOR OF PROVIDING OF COMPETITIVENESS.**

*In article scientific approaches of formation of the motivational mechanism as the important indicator providing competitiveness of the modern enterprise those it is designated actual motivation problems and work stimulations are analyzed.*

**Keywords: requirement, stimulus, management, the personnel, labour activity, motivation, stimulation, material motivation, labour motivation, statute motivation, a competition, participate management, free democracy, career growth, a social package.**

#### **ГОЛЬЦМАН И.О. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ КАК ВАЖЕН ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.**

*В статье проанализированы научные подходы формирования мотивационного механизма как важного фактора, который обеспечивает конкурентоспособность современного предприятия и определено актуальные проблемы мотивации и стимулирования труда.*

**Ключевые слова: потребность, стимул, управление, персонал, трудовая деятельность, мотивация, стимулирование, материальная мотивация, трудовая мотивация, уставная мотивация, конкуренция, конкурентоспособность, партисипативное управление, свободная демократия, карьерный рост, социальный пакет.**