

## МОТИВАЦІЯ ЯК ОДНА ЗІ СКЛАДОВИХ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Анотація. Розглянуто деякі теоретичні аспекти мотивації персоналу та процес формування цілісної системи мотивації персоналу на підприємстві. Досліджено взаємозв'язок між теоріями мотивації праці та виявлено їх роль у стимулюванні персоналу. Розглянуто мотивацію персоналу та її вплив на розвиток людських ресурсів, підвищення результативності трудової активності працівників організації.*

*Аннотация. Рассмотрены некоторые теоретические аспекты мотивации персонала и процесс формирования целостной системы мотивации персонала на предприятии. Исследована взаимосвязь между теориями мотивации труда и их роль в стимулировании персонала. Рассмотрены мотивация персонала и ее влияние на развитие человеческих ресурсов, повышение результативности трудовой активности сотрудников организации.*

*Annotation. Some theoretical aspects of personnel motivation and process of forming the integral system of personnel motivation at an enterprise are considered. The interconnection between the theories of labour motivation and their role in stimulating the personnel are examined. The staff motivation and its impact on human resources development, and improving the effectiveness and performance of employees' labour activity are studied.*

*Ключові слова: глобалізація, конкуренція, управління персоналом, управління розвитком ресурсів, мотивація.*

Рисами сучасного етапу соціально-економічного розвитку є динамізм, масштабність та багатовекторність змін у всіх сферах суспільного життя. У центрі цих процесів, які відбуваються у світовому співтоваристві, знаходиться глобалізація у технологій, виробничій, науковій, соціальній, політичній та інших сферах життєдіяльності, що все відчутніше впливає, перш за все, на загострення конкуренції між країнами за джерела чинників виробництва (капітал, робочу силу, ресурси, технології тощо).

Для досягнення мети та виконання завдань недостатньо тільки набору кваліфікованих кадрів. Необхідно так організувати працю, створити такі мотивуючі чинники, щоб кожний робітник прикладав максимум зусиль для досягнення поставленої мети.

Проблеми мотивації персоналу турбують керівників постійно, тому що саме мотивація значною мірою зумовлює ефективність та інтенсивність розвитку підприємства.

Відповідно зростає ступінь важливості й актуальності проблеми якомога повнішого використання потенціалу працівників підприємства. Необхідно створити систему заохочення продуктивної праці та стимулювання за неї, а також вчасно удосконалювати її.

Дослідженню проблем мотивації персоналу в теоретичному та практичному аспектах присвячено праці відомих вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: А. Маслоу, Ф. Геруберга, Л. Портера, С. Бандура, Д. Богині, М. Генкіна, Г. Дмитренка, В. Жигалова, С. Занюка, А. Кібанова, А. Колота, Н. Мартиненка, В. Никифоренка, В. Онікієнка, М. Самікіної, В. Шинкаренка та ін. [1].

Проте в економічній літературі недостатньо обґрунтовано розуміння сутності процесу мотивації управління розвитком людських ресурсів, особливостей формування форм, методів і техніки мотивації, що створює у працівників відчуття відповідальності й успіху за виконану роботу.

Метою даної статті є обґрунтування дієвих чинників активізації управління розвитком людських ресурсів на основі формування мотивів їхньої діяльності, які спонукають працівників до максимальної трудової віддачі і підвищення конкурентоспроможності, реалізації у праці знань, здібностей, професійних навичок і вмінь.

Радикальні економічні перетворення, динамічні інноваційні процеси в усіх сферах господарської і виробничої діяльності викликають глибокий інтерес науки і практики управління до світового досвіду активізації людського чинника для досягнення ефективності та конкурентоспроможності організації. Аналіз цього досвіду дає підстави стверджувати, що успіхи провідних фірм у розвинених країнах пов'язані зі створенням високоефективних механізмів управління людськими ресурсами на рівні організації, в основі формування яких знаходиться комплексний, стратегічний підхід до використання і розвитку трудового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Загалом ефективна мотивація має бути, перш за все, системою, що відповідає таким характеристикам: гармонічно збалансована та забезпечена фінансовими й людськими ресурсами; чесна та послідовна (правила мають стосуватись усіх працівників без винятків); залежить від досягнення чітко усвідомлених цілей;

поєднана із загальною стратегією організації;  
застосовується комбінація фінансових та нефінансових стимулів;  
передбачає регулярні, систематичні огляди результатів та оцінку впливу на діяльність організації;  
поєднана з елементами управління якістю, адже вони працюють з однією метою;  
менеджери (або ті, хто виконують їх функції) чітко розуміють вплив різних інструментів на вмотивованість та лояльність працівників [2].

Основоположні принципи сучасної концепції управління людськими ресурсами знайшли своє відображення в таких основних типах управління, як:

- управління за результатами;
- рамкове управління;
- управління на основі делегування;
- партисипативне управління;
- підприємницьке управління;
- управління за допомогою мотивації.

Значний вплив на практику менеджменту персоналу здійснює система мотивації трудової діяльності, яка ґрунтується на вивченні потреб, інтересів, настроїв, особистих цілей співробітників. Кадрова політика при такій системі орієнтується на розвиток людських ресурсів, зміщення морального клімату, на реалізацію соціальних програм.

В економічній літературі поняття "мотивація персоналу" трактується неоднаково. Так, Е. Мол, розглядаючи менеджмент персоналу, визначає його як "тип управління, в якому віддається пріоритет мотивації ділової поведінки, діяльності, відношенням над адмініструванням і жорстким контролем" [3, с. 14].

Американський учений Р. Дарт розглядає мотивацію як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. І далі він зазначає: "Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації" [4, с. 49].

В. Никифорова вважає, що менеджмент персоналу можна визначити як систему взаємодії персоналу з метою досягнення максимальної ефективності діяльності організації за рахунок забезпечення інноваційної поведінки персоналу на основі формування адекватної організаційної культури, розвитку людського потенціалу і побудови відповідної системи мотивації інноваційної поведінки [5, с. 337].

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. Тому, з'ясовуючи сутність і природу мотивації, необхідно усвідомлювати, що йдеться, передусім, про процес, який відбувається в самій людині і спонукає її поводитися у конкретній ситуації у певний спосіб.

Мотивація, за визначенням Н. Дряхлова і Є. Купріянова, – це спонукання людей до активної діяльності, процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах або, іншими словами, на мотивах і стимулах [6, с. 85].

Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які здійснюють вплив на поведінку людини. Найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та стимулам.

Правомірним є твердження, що мотивація – це надзвичайно складний соціально-економічний феномен, що підкоряється не тільки об'єктивним законам розвитку економіки, але й закономірностям мотивуючого впливу поведінкової реакції. Тому проблеми мотивації однаково актуальні для будь-якого стану економіки, як у період кризи, так і в період піднесення. Що ж стосується України, то при дослідженні цього питання на перший план виходять не тільки специфічні проблеми мотивації, обумовлені особливостями сучасної соціально-економічної ситуації у країні, характером поточних задач, але й загально-методичні проблеми мотивації управління розвитком людських ресурсів.

Складність стимулювання й управління розвитком людських ресурсів обумовлює необхідність вивчення мотиваційного процесу, розуміння сутності, змісту і логіки якого сприяє активізації високопродуктивної праці, розвитку їхнього творчого потенціалу, який можна плідно застосувати в інтересах підприємства.

Особливою актуальністю для управління мотивацією персоналу набуває вирішення проблем координації, узгодження потреб, мотивів та цілей працівників і підприємства в цілому, визначення та розв'язання виникаючих протиріч між цілями та потребами працівників і підприємства. А це, в свою чергу, вимагає постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня, відповідальності, рішучості, ініціативи, творчої активності за умов жорсткої регламентації робочого часу.

В управлінській науці розроблені та знайшли широке практичне застосування в провідних фірмах розвинених країн різні мотиваційні моделі. Найширшого розповсюдження серед них отримали такі:

- раціональна мотиваційна модель, яка в своїй основі ґрунтувалась на широкому використанні матеріальних стимулів, тобто за допомогою нагороджень або стягнень за наслідками роботи;

- мотиваційна модель самореалізації, яка реалізується через активізацію внутрішніх мотивів людини, можливості самовираження, творчість у праці, визначення заслуг, розширення самостійності і відповідальності, перспективи кар'єри і професійного зростання;

- мотиваційна модель співучасті (причетності), яка втілюється через розвиток співпраці, партнерства, участь в управлінні, власності, делегування повноважень.

Кожна із розглянутих моделей має певні особливості, певні переваги і недоліки. Під впливом дії цих моделей у провідних фірмах світу склалася нині нова філософія управління персоналом, де знайшли відображення як традиційні, так і нетрадиційні підходи до питань впливу на поведінку людей, їх інтереси, використання цілої системи форм, методів і факторів активізації трудової поведінки.

Отже, підвищення рівня мотивації шляхом удосконалення системи стимулювання – одна з найактуальніших проблем в області активізації людського фактора у творчій і інноваційній діяльності і необхідна умова більш повного використання людського капіталу, розв'язання якої покликано забезпечити переорієнтацію кожного фахівця на створення конкурентоспроможної продукції, високих технологій, пошук резервів зростання ефективності, розвиток інтересу до постійного вдосконалення науково-технічних знань.

Подальші дослідження в області мотивації управління розвитком людських ресурсів організації повинні бути направлені на більш диференційовану оцінку впливу соціальних, поведінкових і психологічних чинників на інноваційну поведінку вітчизняних менеджерів усіх рівнів, від яких залежать динаміка і якість реформування української економіки.

Розвиваючи традиційні методи мотивації персоналу з урахуванням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Мало мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізувати свій потенціал.

Ефективність діяльності персоналу підприємства і пов'язана з нею успішна діяльність суб'єкта господарювання істотно залежить від мотиваційної складової, яка охоплює як стимулюючі дії держави, так і менеджмент персоналу.

Тому подальші дослідження в області мотивації управління розвитком людських ресурсів організації повинні бути направлені на більш диференційовану оцінку впливу соціальних, поведінкових і психологічних чинників на інноваційну поведінку менеджерів, а також розроблення ефективної мотивуючої системи та реалізації програм розвитку управління персоналом, що в сукупності сприятиме підвищенню інтересу до участі в інноваційній діяльності працівників підприємств.

*Наук. керівн. Сігасва Т. Є.*

---

**Література:** 1. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія / А. М. Колот – К. : КНЕУ, 2003. – 230 с. 2. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу [Текст] : монографія / М. І. Мурашко. – К. : Т-во "Знання", КОО, 2006. – 311 с. 3. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка [Текст] / А. В. Калина. – К. : МАУП, 2003. – 230 с. 4. Городецька Л. О. Удосконалення систем стимулювання праці персоналу підприємства [Текст] / Л. О. Городецька, Ю. О. Беженар // Проблеми підвищення інфраструктури : збірник наукових праць. – 2007. – № 15. – С. 120–129. 5. Еськов А. Л. Оптимальная система стимулирования труда [Текст] / А. Л. Еськов // Проблемы науки. – 2001. 6. Дряхлов Н. Система мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 2. – С. 83–88. 7. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт – СПб. : Питер, 2000. – 480 с.