
Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом

Алла Вінтоняк

Івано-Франківськ, Україна

ORCID: 0000-0002-7729-7602

Для цитування цієї статті:

Вінтоняк Алла. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. x, No. x, 2023, pp. 133-139. doi: 10.46299/j.isjmef.20230202.14.

Надійшла до редакції: 20 березня 2023 р.; **Схвалено:** 25 березня 2023 р.;

Опубліковано: 01 квітня 2023 р.

Анотація. У зв'язку із розвитком ринкової системи господарювання, технологічним та науково-технічним прогресом підприємствам доводиться діяти в умовах конкурентного середовища, розширювати сферу діяльності, вводити інноваційні заходи, опанувати новий тип економічної діяльності. Усі ці дії ведуть до підвищення якісного складу персоналу, їх ефективності та продуктивності праці. Одним із ефективних методів стимулювання трудового персоналу до підвищення якісних та кількісних показників роботи є мотивація. У зв'язку з цим, стаття присвячена дослідженню питання мотивації персоналу як однієї із ефективних функцій адміністративного менеджменту. У представленому дослідженні аналізуються роботи вчених, що вивчали проблеми мотивації трудового персоналу. Дано власне термінологічне бачення поняття мотивація персоналу – це один із важливіших важелів впливу на трудовий колектив, який проявляється у різних формах та істотно впливає на ефективність праці та кінцевий результат. Акцентується увага на напрямках спрямування мотиваційних заходів – колективні, індивідуальні. Розкрито основні чинники, на які варто орієнтуватись при їх виборі. Проаналізовано випадки використання того чи іншого напрямку, наголошено на їх відмінностях, ефективності застосування та впливу на кінцевий результат. Проведено аналіз різних видів, форм, методів мотиваційних заходів, доцільність їх використання, ефективність та результативність. Наголошено на відмінностях між зовнішньою та внутрішньою мотивацією. Розкрито особливості внутрішньої мотивації, її основні приклади – досягнення, особистісний ріст, визнання, соціальна мотивація.

Ключові слова: мотивація, трудовий персонал, адміністративний менеджмент, кінцевий результат, мотиваційний менеджмент, колективна мотивація, індивідуальна мотивація, внутрішня мотивація, зовнішня мотивація, ефективність праці.

1. Вступ

Одним із ключових факторів виробництва будь-якого виду товарів чи послуг, поряд з інвестиційним капіталом (основними фондами та оборотними коштами), є трудові ресурси. У сучасних умовах трудові ресурси розглядають як найбільш коштовний капітал, яким володіє підприємство. Науково-технічний прогрес і пов'язане з ним різке збільшення частки наукомістких технологій обумовлює ріст вимог до професійних, особистих, соціально-психологічних якостей та культурного рівня працівника. Ефективне управління трудовими ресурсами на підприємстві пов'язане із виконанням основних функцій менеджменту персоналу, які в результаті мають привести до отримання максимального результату. Різні автори, що досліджують проблему управлінських функцій, наводять перелік основних із них:

планування, організація, розпорядництво (або командування), мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбор персоналу, представництво і ведення переговорів. Проте, серед них у менеджменті виділяють чотири основні функції: планування, організація, мотивація і контроль [1]. У даній статті хочемо розглянути одну із основних функцій менеджменту – мотивація. Розкриємо цю функцію через призму заохочення трудового персоналу (матеріального та нематеріального), що дозволить підвищити ефективність та результативність управління персоналом. Адже наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду ще не гарантує високу ефективність праці та націленість на результат, а забезпечити це може мотивація трудового персоналу. І саме такий інструмент, на нашу думку, є одним із основних шляхів досягнення кінцевої мети будь-якої підприємницької одиниці. Звичайно, проблематика цієї теми досліджувалась багатьма вченими, розглядалися різні підходи та методики мотиваційного менеджменту, проте з плином часу, змінами у суспільстві, еволюцією організації праці, питання мотивації трудового персоналу все ще залишається актуальним та невичерпним.

2. Об'єкт та предмет дослідження

Об'єктом дослідження представленої статті є мотивація трудового персоналу. Предметом дослідження є мотиваційний менеджмент, тобто способи, методи, напрями управління персоналом за допомогою інструментів мотивації.

3. Мета дослідження

Метою дослідження є розкриття поняття мотивації трудового персоналу через призму мотиваційного менеджменту, висвітлення функції мотивації як одного із основних важелів впливу на персонал та ефективність його роботи. Проміжними цілями є виділення напрямів застосування мотивації, характеристика її методів, форм, видів та доцільність їх використання.

4. Аналіз літератури

Питання мотивації як однієї із функцій менеджменту розглядалось багатьма науковцями у різний період часу. Аналіз джерел дозволяє виокремити вчених, які вивчали у своїх працях проблеми мотивації трудового персоналу: Колот А.М. [2], Занюк С.С., Кузьмін О.Є., Ігнатюк В., Туніна Г., Ярмош В. та ін. Для кращого розуміння самого поняття мотивації пропонуємо детальніше ознайомитись з термінологією. До прикладу, Колот А.М. називає мотивацією – сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [3]. І.Д. Бех дає більш загальне визначення поняттю мотивації, називаючи її динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку [4]. Наступне визначення поняттю мотивація персоналу дають В. Ігнатюк та Г. Туніна – це основний напрямок системи управління персоналом підприємства. Мотивація персоналу здійснюється і розглядається в поєднанні з процесом стимулювання праці персоналу [5].

5. Методи дослідження

Під час проведення даного дослідження нами використовувались як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукового пізнання. Серед загальних варто виділити наступні – порівняння, аналіз та синтез, моделювання, індукція та дедукція. Згадані методи використовувались нами майже на кожному етапі дослідження, дозволили зробити об'єктивні та обґрунтовані висновки. Серед спеціальних методів виділяємо групування, який

використовувався при розподілі на групи різних способів та форм мотивації персоналу. Графічний метод використовувався при побудові рисунків. Кореляційний метод дозволив встановити залежність між методами мотивації персоналу та кінцевим результатом. Метод прогнозування використовувався для можливості побачити майбутній кінцевий результат від використання конкретного методу мотивації персоналу [6,7].

6. Результати досліджень

Провівши аналіз розкриття сутності поняття мотивації як однієї з функцій менеджменту персоналу, можемо запропонувати її наступне термінологічне визначення. Отже, на нашу думку, **мотивація персоналу** – це один із важливіших важелів впливу на трудовий колектив, який проявляється у різних формах та істотно впливає на ефективність праці та кінцевий результат (Рис. 1).

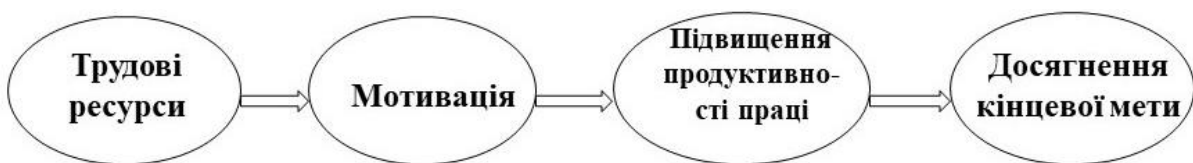


Рис. 1. Мотивація у ланцюгу досягнення кінцевої мети підприємства.

На основі проведених досліджень, хочемо зазначити, що кожна конкретна форма мотивації може застосовуватись як до колективу загалом, так і до окремого працівника (спрямування мотиваційних заходів). У першому випадку (колективна мотивація) про результативність застосовуваних методів судять виходячи із загального результату роботи колективу за конкретний проміжок часу [8]. У варіанті застосування індивідуального спрямування мотивації, до уваги беруться окремі показники конкретного працівника, до якого застосовувались мотиваційні заходи, та їх вплив на досягнення кінцевої мети підприємства (Рис. 2) [1].

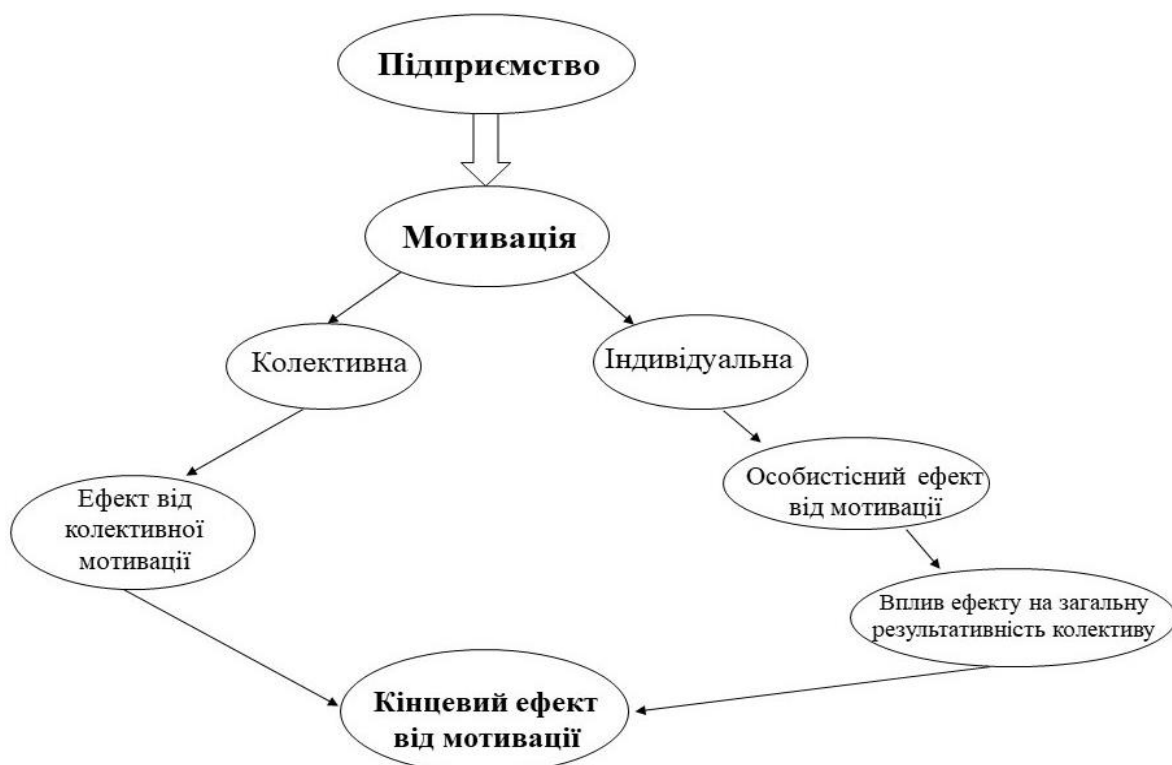


Рис. 2. Напрями спрямування мотивації на підприємстві.

При обранні того чи іншого напрямку спрямування мотиваційних заходів, підприємство чи організація мають враховувати наступні чинники:

- специфіку діяльності організації, підприємства, установи тощо;
- бажаний кінцевий результат;
- кількість трудового персоналу;
- пропорційність впливу роботи одного працівника на кінцевий результат діяльності підприємства.

Перераховані вище чинники є важливими для максимізації кінцевого результату від застосування методів мотивації щодо персоналу. Колективна мотивація у вигляді надбавки до зарплатні, нарахування додаткового відсотку від продажу, нарахування бонусів, колективна поїздка на відпочинок, додатковий вихідний, скорочення робочого дня тощо застосовується до усього колективу, зазвичай у формі разового заохочення. Такий напрям мотивації може запроваджуватись як у матеріальній, так і нематеріальній формах. Роботодавець самостійно формує той необхідний ефект від роботи колективу (підвищення продажів, збільшення клієнтської бази, підвищення середнього доходу, економія витрат, підвищення продуктивності праці, злагоджену колективну роботу тощо) [9], за який реалізовується та чи інша форма мотивації. Колективна мотивація виправдовує очікування в тому випадку, коли робота трудового персоналу взаємопов'язана та взаємозалежна, коли кінцевий результат залежить від якісної роботи кожного працівника, і, власне, весь персонал має працювати як єдиний злагоджений механізм. Індивідуальна мотивація найчастіше застосовується в організаціях, де кожен працівник виконує однакову роботу і на них покладені рівні обов'язки. Іншими словами, кінцевий результат такого підприємства – це сума із проміжних результатів кожного із членів персоналу. В такому випадку найбільш дієвими методами мотивації є такі, які здатні викликати здорову конкуренцію всередині персоналу (надбавка до зарплати, премія, грамота, подяка, разові призи, підвищення кваліфікації, кар'єрний ріст, лояльний графік роботи тощо) [10]. Такого роду і форми мотивація здатна підвищити колективний інтерес до роботи, розкрити амбітність та можливості окремих працівників, створити в колективі атмосферу своєрідного «змагання» за кращий результат, що, як наслідок, призведе до підвищення показників роботи самого підприємства.

Розглядаючи теоретичні аспекти мотивації та враховуючи практичний досвід, стає очевидним, що методи, форми, спрямування мотивації щодо трудового персоналу можуть бути абсолютно різними [11]. Кожен роботодавець, менеджер, аналізуючи специфіку діяльності своєї організації, особливості та потреби свого персоналу, обирає ту форму та напрям мотивації, який принесе максимальний ефект та позитивно вплине на кінцевий результат (Рис. 3) [12,13,14].

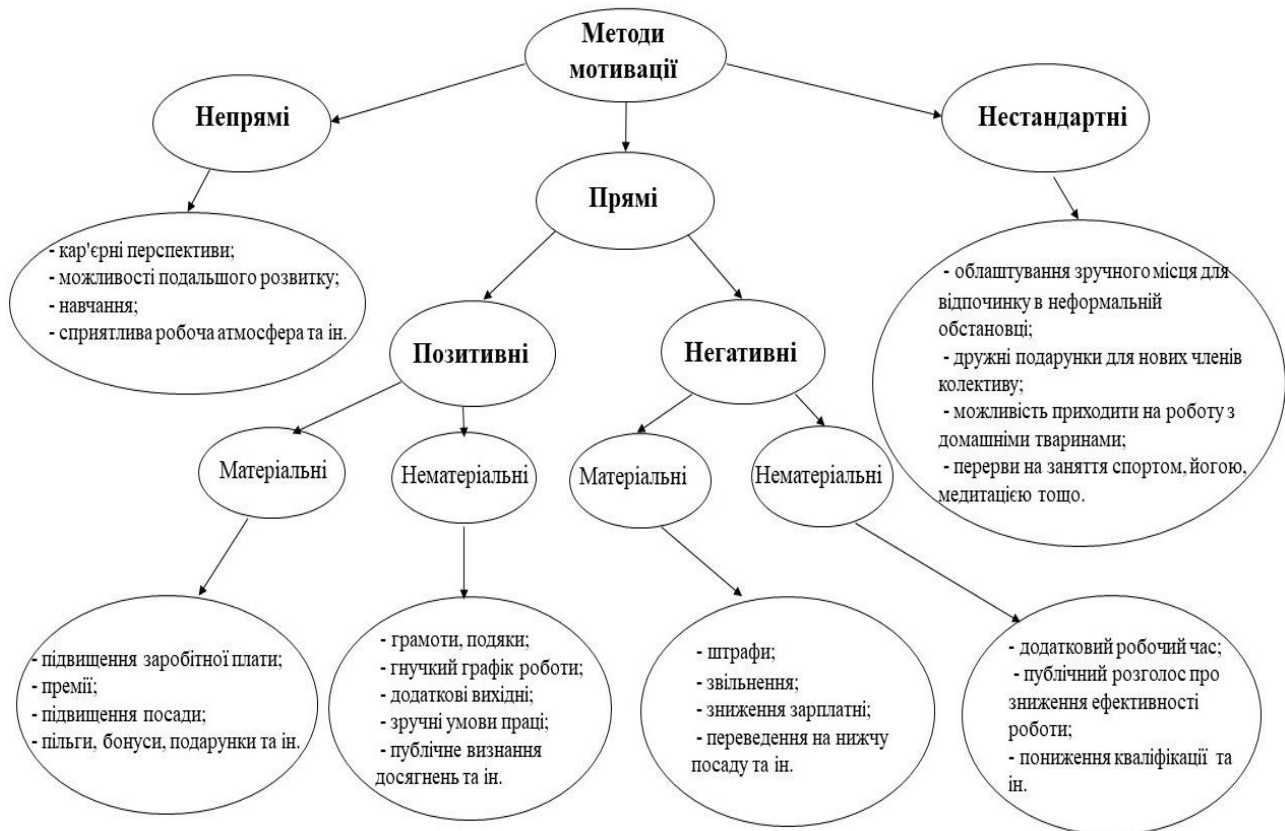


Рис. 3. Методи мотивації.

Методи та заходи мотивації, які надходять із зовнішнього середовища, безпосередньо від організації, роботодавця чи менеджера відносяться до зовнішнього типу мотивації. Саме цей вид ми розглянули вище. Проте, варто акцентувати увагу також на внутрішню мотивацію. Це форма мотивації, яка відбувається з особистих або внутрішніх бажань та цілей людини. Подібний вид мотивації обумовлений особистим інтересом до процесу досягнення мети, або задоволенням від фінального результату своєї роботи [15]. Ефективність та результативність такої форми мотивації прямо залежать від самої людини – її характеру, темпераменту, амбітності, «сили волі», поглядів тощо. Можемо виділити такі основні приклади внутрішньої мотивації, які об'єднаємо у наступні групи:

- досягнення (бажання досягти цілей, вирішити нові завдання, довести свою компетентність та спроможність як самому собі, так і оточуючим);
- особистісний ріст (прагнення до нових знань, вмінь, самовдосконалення, бажання досягти «кращої версії себе»);
- визнання (схвалення оточуючими власних здобутків, задоволення амбіцій, отримання підтвердження власних успіхів);
- соціальна мотивація (бажання належати до певної соціальної групи, мати певний статок та бажане коло спілкування) [16].

7. Перспективи подальшого розвитку досліджень

Дослідження питання мотивації розвивається, еволюціонує та модифікується разом із змінами в світі та суспільстві, а також науково-технічним та технологічним прогресом на підприємстві, організації тощо. Саме тому вивчення проблем мотивації трудового персоналу залишається актуальним і має досить великі перспективи для подальшого дослідження. Подальшого опрацювання потребують приклади мотиваційних заходів для конкретного виду діяльності, детальна характеристика розробленої мотиваційної схеми, яка найбільш ефективно вплине на кінцевий результат та процес менеджменту на організації.

8. Висновки

Реалії сьогодення, реформування суспільства, зміни в законодавстві тощо вимагають швидкої адаптації суб'єктів економічної діяльності до нових умов праці. Найбільш важливою ланкою у цьому циклі є трудові ресурси, які мають вчасно реагувати на зміни, підвищувати продуктивність праці, позитивно впливати на кінцевий результат. Проте, механізм мотивації праці досі залишається недостатньо вивченим. Особливу увагу набуває створення науково обґрунтованого механізму мотивації праці персоналу, який би зміг за допомогою дієвих важелів і стимулів підвищити заінтересованість працівників до якісної та продуктивної праці, дозволив розвинути їх конкурентоспроможність та забезпечити якісне оновлення трудового менталітету. Вважаємо, що для підвищення продуктивності праці персоналу, при обранні мотиваційної схеми на підприємстві чи організації, варто звертати увагу на наступні чинники: спрямування заходів на колектив має бути колективним або індивідуальним; яким чином мотиваційні заходи мають доноситись до працівників – закладаються при створенні підприємства (є завжди «за замовчуванням») чи запроваджуються в процесі діяльності (за потреби); використовувати банальні, але дієві методи мотивації, чи вдаватись до нестандартних, цікавих, але ризикованих рішень; акцентувати увагу на матеріальних чи нематеріальних методах заохочення, або ж їх поєднувати; іти шляхом позитивного або ж негативного мотивування. Обрання підприємством свого власного механізму мотивації, де будуть враховані особливості діяльності самої організації, а також ментальні та фінансові потреби персоналу є запорукою покращення процесу адміністративного менеджменту, здорової атмосфери в колективі і, як наслідок, призведе до досягнення поставлених цілей та економічного зростання підприємства.

Список літератури:

- 1) Стільник В. В., Зінгаєва Н. Є. (2019). Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Миколаїв: МНАУ, 102.
- 2) Колот А.М. (2005). Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 337.
- 3) Колот А.М., Цимбалюк С.О. (2012) Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 397.
- 4) Бех И.Д. (1991). Нравственность личности: стратегии становления. Ровно : Редакц.-изд. отдел. управлений печати, 146.
- 5) Ігнатюк В., Туніна Г. (2023). Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2 (1), 75-83.
- 6) Стеченко Д.М., Чмир О.С. (2005). Методологія наукових досліджень: підручник. Київ: Знання, 91 – 190.
- 7) Макогон Ю.В., Пилипенко В.В. (2007). Основи наукових досліджень в економіці: навч. посібник. Донецьк: Альфа-прес, 7 – 23.
- 8) Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. (2019). Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник. Економіка та управління підприємствами*, 3(14), 166 – 172.
- 9) Рукасов С.В. (2009). Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 5. 93 – 96.
- 10) Занюк С.С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
- 11) Войнаренко М.П. Проблеми оплати праці за умов ринкових відносин / *Вісник ХНУ*. 2006, № 5, Т.1, С. 12 – 14
- 12) Базалійська Н.П., Міщук В.В. (2016). Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 9. 232 – 236.
- 13) Різновиди мотивації персоналу. Available at: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatyiyi-personalu>

14) Черкашина Д. (2008). Нестандартна мотивація. Контракти. 22. 25 – 27.

15) Внутрішня мотивація: що це таке і як її просувати? Available at: <https://uk.warbletoncouncil.org/motivacion-intrinseca-7288>

16) Мотивація – що це таке, як працює, яка буває та на що впливає. Available at: <https://termin.in.ua/motyvatsiia/>

Administrative management: motivation as an effective personnel management tool

Alla Vintoniak

Ivano-Frankivsk, Ukraine

ORCID: 0000-0002-7729-7602

Abstract. In connection with the development of the market system of management, technological and scientific and technical progress, enterprises have to operate in a competitive environment, expand the sphere of activity, introduce innovative measures, master a new type of economic activity. All of these actions lead to an increase in the quality of personnel, their efficiency and productivity. One of the effective methods of stimulating labor personnel to increase qualitative and quantitative indicators of work is motivation. In this regard, the article is devoted to the study of the issue of personnel motivation as one of the effective functions of administrative management. The presented study analyzes the works of scientists who studied the problems of motivation of labor personnel. Given its own terminological vision, the concept of personnel motivation is one of the most important levers of influence on the workforce, which manifests itself in various forms and significantly affects work efficiency and the final result. Attention is focused on the direction of motivational measures - collective, individual. The main factors that should be considered when choosing them are revealed. The cases of using one or another direction were analyzed, their differences, effectiveness of application and impact on the final result were emphasized. The analysis of various types, forms, methods of motivational measures, the expediency of their use, efficiency and effectiveness was carried out. The differences between extrinsic and intrinsic motivation are emphasized. The peculiarities of internal motivation are revealed, its main examples are achievements, personal growth, recognition, social motivation.

Key words: motivation, labor personnel, administrative management, final result, motivational management, collective motivation, individual motivation, internal motivation, external motivation, work efficiency.
