

## УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## IMPROVEMENT OF THE MOTIVATIONAL MECHANISM OF PERSONNEL MANAGEMENT.



*Левчук Наталія Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, Національний транспортний університет, Київ, Україна, [natalya.levchuk03@gmail.com](mailto:natalya.levchuk03@gmail.com)*

<https://orcid.org/0000-0003-1296-7182>



*Петровська Світлана Іванівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, Національний транспортний університет, Київ, Україна, [petrovskayas@ukr.net](mailto:petrovskayas@ukr.net)*

<https://orcid.org/0000-0003-3561-5729>

**Анотація.** У статті розглянуті основні способи мотивації. Досліджено маловивчену примусову мотивацію і форми примусу. Виокремлені завдання мотиваційного механізму та ряд принципів формального і неформального управління персоналом. Визначені особливості базової і конкретної мотивації та задоволеності працею. Проаналізовані методи прямої і примусової мотивації. Визначені пріоритетні види матеріального і не артеріального стимулювання працівників. Розробка і впровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і прибутковості підприємства.

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційний механізм, соціальна мотивація, примусова мотивація, зовнішня мотивація, примус, стимулювання.

**Вступ.** Кардинальні зміни в усіх сферах нашої держави, в тому числі і в економічній, одночасно створюють як нові можливості так і серйозні загрози для кожної особистості та вносять значний рівень невизначеності в життя людини. Тому, лише дієвий мотиваційний механізм, що відповідає сучасним умовам та є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів.

Ефективні мотиваційні моделі, їх розробка і впровадження сприяють підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємства. Це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свій потенціал на світовому рівні.

Ринкові форми господарювання відкривають широкі можливості для практичного використання різних методів мотивації і не лише матеріальне стимулювання. В умовах соціально-орієнтованої ринкової системи господарювання проблема мотивації праці набуває важливого, актуального значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам мотивації праці присвятили свої роботи такі вітчизняні науковці як В.І. Адамчук, А.А. Антонова, Л.В. Балабанова, А.В. Бакурова, О.І. Баник, А.М. Гриненко, В.Ф. Грищенко, М.П. Денисенко, В.В. Корольков та багато інших вчених.

А.А. Антонова проаналізувала систему мотивації трудової діяльності в США; А.В. Бакурова розглянула моделі і методи самоорганізації соціально-економічних систем; О.І. Баник визначив сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств; А.М. Гриненко визначив мотиваційний аспект підбору і оцінки керівників; В.Ф. Грищенко визначив інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу; В.В. Корольков дав характеристику основним

зарубіжним моделям мотивації праці. Проте, складові елементи структури механізму управління персоналом досліджені недостатньо.

**Мета.** Визначити дієвий мотиваційний механізм, що відповідає сучасним умовам.

**Завдання роботи:**

- розглянути основні способи мотивації працівників;
- дослідити примусову мотивацію праці та форми примусу;
- проаналізувати різновиди непрямого примусу;
- визначити особливості базової і конкретної мотивації та задоволеності працею;
- окреслити завдання мотиваційного механізму в управлінні персоналом та принципи формального і неформального управління ним;
- проаналізувати методи прямої і непрямой (примусової) мотивації.

**Виклад основного матеріалу.** Мотиви працівника можна підрозділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру. Методи матеріальної мотивації мають позитивну мотиваційну характеристику (матеріальне стимулювання) і негативну (матеріальні санкції). Розрізняють такі види матеріальної мотивації:

- індивідуальна матеріальна мотивація, заснована на системі матеріального заохочення або санкціонування індивідуальної праці працівника (безпосередньо пов'язана з оплатою праці);
- громадська матеріальна зацікавленість, виражена в загальному підвищенні добробуту населення на основі зростання економіки, зниження витрат виробництва, зниження собівартості продукції і т.д.;
- колективна матеріальна мотивація, заснована на сучасному характері виробничої кооперації всередині підприємства і спрямована на підвищення ефективності діяльності колективу (наприклад, колективні або бригадні форми оплати праці).

Методи примусової мотивації - це інструмент впливу колективу на кожного його члена в інтересах організації в цілому (найчастіше виступає лише як потенційна можливість).

Методи соціальної мотивації включають засоби морального впливу - від агітації до різних форм індивідуального заохочення, починаючи з виразу простої подяки.

Процедури стимулювання і мотивації співробітників МНК, як і інші аспекти кадрового менеджменту, відрізняються в різних країнах та регіонах світу.

Провідним мотивом професійної діяльності працівника виступає грошова винагорода. Тим часом, як показують результати соціологічних досліджень, питома вага матеріальних стимулів у мотиваційному комплексі варіюється в межах 25-50%. Інші вигоди, що прагне мати працівник за рахунок належності до організації - це інтерес самої роботи, творчість, привабливість соціальних контактів, суспільна значущість, визнання в суспільстві і т.п.

Примусову мотивацію можна назвати одним з важливих, але маловивчених феноменів. Постає питання: наскільки правомірне введення такого поняття? Якщо мотив - внутрішнє спонукання, то чи може воно бути примусовим? Напевно, усе залежить від того, на основі яких зовнішніх стимулів сформувався мотив. У цілому примусовим мотивам приділяється, на нашу думку, невинуватно мала дослідницька увага [1].

М. Вебер підкреслював вплив відчуження праці, традицій, норм і стереотипів, а також ідеологічних, моральних і релігійних цінностей на трудову мотивацію [2]. «Відчуження праці існує, коли в процесі і в результаті своєї діяльності працівник відтворює зовнішні, не контрольовані ним матеріальні сили і стосунки, які надалі протистоять йому як чужорідні, нав'язані йому умови праці і життя» [3]. Відчуження праці породжується об'єктивними стосунками відділення працівника від творчої праці, а також відділення працівника від власності. Відповідно, відчуження праці проявляється в двох основних формах: відчуження праці як діяльності і відчуження праці від власності.

Примус базується на страху, не перетворює його на чисте насильство. Це досить складна система мобілізації людських здібностей і ресурсів.

Розглядаючи зовнішню мотивацію, Я. Ейдельман виділяє примусову мотивацію як мотивацію, яка не стільки орієнтує суб'єкт на отримання нових благ, скільки на втрату вже наявних [4], підкреслюючи, що до мотивів такого типу відносяться «страх» і «обов'язок» [4].

У даному випадку примусова мотивація розглядається досить «вузько», як мотивація страху без урахування різних форм і методів примусу. Проте важливо відмітити, що примус пов'язується із застосуванням негативних стимулів. Особливий інтерес представляє аналіз чинників, які визначають

пріоритетне використання примусу в якості специфічних стимулів до праці. Примус – особлива система стимулів до праці, характерними рисами якої є: по-перше, використання негативних стимулів – санкцій (погроз погіршення положення суб'єкта), по-друге, обмежена свобода вибору суб'єктом способів поведінки в трудовій сфері, по-третє, механізм примусу діє на рівні первинних, вітальних потреб, задоволення яких потрібне для забезпечення існування суб'єкта. Примус, таким чином, є одним із чинників зовнішньої мотивації. Характеризуючи форми примусу, необхідно, на нашу думку, виділити передусім прямий і непрямий примус. Прямий примус здійснюється в державно-правових формах, виражається в стосунках панування і підпорядкування.

Приклади прямого примусу – праця рабів, кріпаків, ув'язнених, військовополонених. Свободи вибору лінії поведінки в даному випадку немає взагалі. Суб'єкти поведінки, як правило, позбавлені усіх (або більшої частини) громадянських прав і свобод. При цьому рівень задоволення первинних життєвих потреб мінімальний і ледве забезпечує фізичне виживання.

При такій формі примусу у суб'єкта формується особливий домінуючий інтерес – до самозбереження, виживання. Інші інтереси особистості (пов'язані з прагненням поліпшити умови свого існування) пригнічуються, інтерес до праці не формується.

Глибоке відчуження праці, низький рівень задоволеності роботою. Незважаючи на різноманітність історичних форм прямого примусу до праці, його основні риси виразно проявляються. Саме ця форма примусу до праці найменш ефективна з точки зору результатів праці, його продуктивності і якості.

Прямий примус до праці є характерною рисою тоталітарних суспільств, а окремі ознаки прямого примусу до праці можуть проявлятися у будь-яких суспільствах в умовах екстремальних ситуацій (війни, стихійні лиха). Непрямий примус до праці характеризується наявністю у суб'єктів певної (обмеженої) свободи вибору, певних громадянських прав і свобод, проте рівень задоволення первинних потреб залишається близьким до критичного, і домінуючим інтересом суб'єкта залишається самозбереження, виживання, підтримка (але не поліпшення!) умов свого існування. Непрямий примус до праці проявляється у декількох формах.

Економічний примус заснований на відчуженні праці від власності. Головна ознака економічного примусу до праці – відсутність у працівника інших коштів для існування, а значить, і свободи вибору. Адміністративний примус – інша форма непрямого примусу до праці. Ця форма примусу характерна для раннього етапу розвитку капіталістичних відносин, який реалізується через систему негативних стимулів у відносинах суб'єктів, свобода яких обмежується адміністративними рамками. На відміну від прямого примусу суб'єкти володіють громадянськими правами і свободами, але не можуть реалізувати їх повною мірою в сфері праці, і рівень задоволення їх первинних потреб залишається низьким.

Прикладом адміністративного примусу може служити обмеження трудової мобільності через інститут прописки. Соціально-нормативний примус – ще одна форма непрямого примусу до праці. Його особливість – у характері дії на свідомість працівника, він здійснюється через систему етичних, культурних, релігійних та ідеологічних норм, що абсолютизують цінність праці. При цьому свобода вибору поведінки обмежена не стільки адміністративними нормами або економічними умовами, скільки пануючими в суспільстві соціальними нормами, що регламентують поведінку в трудовій сфері.

Технологічний примус – це остання форма непрямого примусу, який формується на основі відчуження праці як діяльності, коли «закріплення» працівника за робочим місцем об'єктивно обумовлене. Він також припускає обмежену свободу суб'єктів у виборі місця застосування праці, низький рівень задоволення їх вітальних потреб. Прикладами технологічного примусу може бути виключно вузька професійна спеціалізація працівника, а також відсутність можливості зміни праці, наприклад, в «монозаводських» містах [5]. Необхідно відмітити, що для непрямих форм примусу не завжди характерний низький рівень задоволеності роботою. Наприклад, при непрямому економічному примусі до праці можливе поєднання середнього і навіть високого рівня загального задоволення роботою (тобто її наявності як джерела коштів для існування в умовах безробіття) з незадоволенням окремими умовами праці.

При ідеологічному примусі яскраво виражена ідентифікація з громадськими цінностями може формувати високу задоволеність громадською значущістю праці при незадоволенні умовами. Дуже важливо підкреслити тісний зв'язок основних видів примусів. Прямий примус, як правило, реалізується відносно визначеної частини працівників і може поєднуватися з непрямыми формами примусів відносно їх іншої частини.

Непрямі примуси, як правило, реалізуються в комплексі. Так, економічний примус може «доповнюватися» адміністративним, технологічним або ідеологічним, і навпаки. Таким чином, примусова мотивація представляє собою внутрішнє спонукання людини до праці, але під впливом системи негативних стимулів в умовах обмеженої свободи заради задоволення передусім потреб існування (виживання). В умовах жорсткого зовнішнього примусу «відмирають» передусім вищі соціогенні потреби в творчості, самореалізації, досягненнях.

Внутрішню мотивацію, яка являє собою невичерпне джерело трудових досягнень. Тому можна назвати примусову мотивацію «псевдомотивацією», підкреслюючи при цьому її неефективність з точки зору використання трудового потенціалу людини. У рамках дослідження примусової мотивації, особливий інтерес представляє розгляд чинників, які визначають формування примусової мотивації. Я. Ейдельман, розглядаючи примусовий тип мотивації, вказує, що він формується під впливом наступних чинників зовнішнього середовища: авторитет влади, соціальна напруженість, зайнятість, зниження життєвого рівня, зниження упевненості в завтрашньому дні, розвиток громадських рухів. На нашу думку, правомірне виділення чинників формування примусової мотивації як на інституціональному і операційному, так і на особистісному рівні.

На інституціональному рівні чинниками примусової мотивації виступають усі форми примусу до праці – як прямий примус, так і різновиди непрямого примусу (економічний, адміністративний і соціально-нормативний примус). Інституціональні умови створюють передумови розвитку технологічного примусу, який реалізується на операційному рівні. На цьому рівні примус до праці проявляється через особливості політики менеджменту по відношенню до персоналу, у тому числі стилю і методів керівництва, політики винагород, найму і звільнення, дотримання прав працівників і надання соціальних гарантій.

Чинником примусу може виступати також характер трудових функцій, що визначають зміст праці на робочому місці. На особистісному рівні чинниками примусової мотивації є об'єктивний рівень конкурентоспроможності працівника, особливості його свідомості і психологічна стійкість. Конкурентоспроможність працівника визначається його соціально-демографічними і професійно-кваліфікаційними характеристиками. У ринкових умовах конкурентоспроможність визначається і зовнішніми умовами – наприклад, кон'юнктурою ринку праці.

Велике значення мають і особисті якості працівника, у тому числі особливості його ціннісної свідомості. Необхідно відмітити, що не лише потреби самого працівника, але й потреби його сім'ї можуть стати чинником примусової мотивації: потреби відтворення поколінь, виживання не лише самого індивіда, але й сім'ї як соціальної спільноти формують специфічні інтереси в трудовій сфері. При вивченні примусової мотивації важливо визначити індикатори «примусовості» праці. Особливості базової мотивації: низький рівень задоволення вітальних потреб, відповідно, зростання їх актуальності, передусім потреб у безпеці; формування виживання як специфічного інтересу, нерозвиненість інших інтересів, пов'язаних з трудовою діяльністю; посилення «ближньої» мотивації (мотивації виживання) і тимчасова відмова від стратегічних життєвих цілей; обмеженість свободи вибору поведінки у сфері праці. Особливості конкретної мотивації: розбіжність структури реальних і проголошуваних мотивів; вузькість, бідність структури реальних мотивів праці; наявність в мотиваційній структурі мотивів стабільності, захищеності; пригнічення внутрішньої мотивації.

При прямому примусі особливості задоволеності роботою – це низький рівень задоволеності роботою; при непрямим формам примусу – поєднання високого рівня загальної задоволеності роботою (тобто її наявності) і високого рівня показників незадоволення окремими елементами трудової ситуації. В період реформ корінні зміни соціально-економічної системи призвели до радикальної трансформації умов протікання мотиваційних процесів.

Характеризуючи ситуацію, що склалася, в найбільш загальному вигляді можна відмітити, що старі механізми примусу до праці в значній мірі зруйновані, але формуються нові, ринкові механізми примусу, які поки не «згладжені» ефективним державним регулюванням і соціальною політикою. В умовах соціальної і економічної нестабільності працівники переживають почуття невпевненості у завтрашньому дні і незахищеності. Значно зростає значення таких цінностей, як стабільність і міцне положення, серед інтересів починає домінувати фізичне виживання, яке стає реальною цінністю для масових груп населення в період реформ.

Важливе значення при формуванні мотиваційного механізму мають принципи, які є основою його розробки і функціонування і дозволяють досягти поставлену мету. Мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства передбачає вирішення наступних завдань:

- підвищення корпоративної культури і соціальної відповідальності підприємства;
- забезпечення особистісного розвитку та кар'єрного зростання працівників;
- підвищення мотивації та залучення працівників у трудовий процес;
- стимулювання працівників для формування професійних компетенцій і задоволення потенційних можливостей;
- створення умов для максимальної задоволеності працівників робочим місцем. При реалізації завдань мотиваційного механізму важливо враховувати принципи формального і неформального управління персоналом.

Можна виділити ряд принципів формального управління персоналом – це мотивація, вплив влади, наставництво та ін. При розгляді принципу мотивації можна виділити певні заходи, які будуть стимулювати працівників до найбільш сумлінному та ініціативному виконанню своєї роботи, при цьому отримуючи грошову винагороду за виконану працю. При неякісному, несумлінному, непрофесійному виконанні роботи роботодавцем може бути прийнято рішення про скорочення або припинення мотиваційних заходів.

Для того, щоб уникнути низької ефективності діяльності персоналу, керівництву слід постійно застосовувати різні способи його мотивації до ефективної трудової діяльності. При розгляді принципу впливу влади слід зазначити, що роботодавець надає прямий вплив на підлеглих, при цьому працівники зобов'язані підкорятися вимогам керівника.

Принцип наставництва має важливе значення як мотивуючий фактор, що формує відповідальність і прагнення до професійного зростання працівників. До неформальних методів управління можна віднести наступні: довіра керівника до підлеглого і його праці, взаємовиручка, об'єктивність при оцінці результатів роботи підлеглих, врахування інтересів, потреб і можливостей працівників. Між роботодавцем і працівником повинні формуватися соціально-трудові відносини довірчого характеру. Працівник зобов'язаний відповідально, чітко і чесно виконувати свої обов'язки, роботодавець, в свою чергу, не повинен обмежувати права свого підлеглого. Не менш важливим є наявність взаємовиручки.

До результатів праці працівника роботодавець зобов'язаний підходити об'єктивно, враховувати при цьому побажання і прохання свого підлеглого. В основі організованих і налагоджених соціально-трудових відносин між працівником і роботодавцем лежать не тільки інтереси роботодавця, але і облік особистих інтересів, потреб і потенційних можливостей його працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці і зростання їх зацікавленості в результативній трудовій діяльності.

Для того, щоб досягти основну мету мотиваційного механізму з використанням вищевикладених принципів, керівництву доцільно застосовувати в практичній роботі різні методи мотивації персоналу. Вчені виділяють методи мотиваційного характеру і класифікують їх на методи прямої мотивації та методи непрямой (примусової) мотивації [5, 6].

Методи прямої мотивації можна умовно розділити на матеріальну (грошову) і нематеріальне стимулювання. Щодо матеріального стимулювання можна відзначити, що результатом його застосування є зростання добробуту працівників в обмін на більш продуктивну роботу. Грошова винагорода працівника є одним з найбільш ефективних і поширених методів стимулювання персоналу. Але грошове стимулювання ефективно в тому випадку, якщо працівник вважає заробітну плату справедливою і гідною щодо його праці. Проте в даний час, з урахуванням специфіки діяльності багатьох підприємств і організацій, дуже часто складається ситуація, коли роботодавцю складно об'єктивно оцінити ефективність і обсяг роботи у багатьох працівників у зв'язку з відсутністю її прямої оцінки. Це призводить до відсутності диференціації в оплаті праці і є причиною незадоволення оплатою праці, що призводить до зниження його продуктивності. Заробітна плата завжди є важливою частиною системи оплати і стимулювання праці, а також виступає одним з найбільш ефективних інструментів впливу на ефективність праці персоналу підприємства [7]. Також труднощі додає встановлення надмірно високої мінімальної заробітної плати. Для успішного впровадження матеріальної мотивації на підприємстві слід мати достатній фонд оплати праці, який дозволяє крім мінімальної заробітної плати надавати значну надбавку для стимулювання. При цьому роботодавець не може сплачувати заробітну плату менш мінімальної. Крім грошового стимулювання, керівництву може застосовувати такі види стимулювання, як надання або оплата путівок на санаторно-курортне

оздоровлення працівника, надання допомоги в отриманні житла, у вирішенні питання із влаштуванням дітей у дитячі садки, забезпечення харчуванням (в тому числі безкоштовним) та службовим транспортом. До додаткового стимулювання працівників також можна віднести знижки на придбання продукції фірми, надання медичних послуг та ін.

Стимулювання працівників у неробочий час, то можна виділити задоволення потреб персоналу у відпочинку, а також соціально-психологічних потреб, що передбачає надання працівнику часу для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами. Це можуть бути задоволення потреб у самовираженні і самоактуалізації, виражене у можливості кар'єрного зростання, бажаного переведення на інше місце роботи всередині даного підприємства. Роботодавець також може запропонувати, за необхідності, роботу з гнучкими формами зайнятості – гнучким графіком, неповним робочим днем, що дозволить бути задіяними у трудовій діяльності жінкам, які мають малолітніх дітей, студентам, неповнолітнім, особам з обмеженими можливостями здоров'я [8].

Гнучкі форми зайнятості в роботі для працівника надають позитивні ефекти. Так, працівник, залежно від трудового договору, оформившись на роботу з гнучкими формами зайнятості, отримує конкретний обсяг роботи, який необхідно виконати за певні встановлені терміни, або скорочений робочий час, а також можливість роботи, яка здійснюється дистанційно (на дому). Нематеріальне стимулювання класифікується на соціальний, моральний, соціально-психологічний.

Соціальне стимулювання передбачає престижність роботи, можливість прийняття рішень самостійно та інші права. Моральне стимулювання пов'язане з наданням керівництвом можливості для реалізації творчого потенціалу та визнання працівника. На підставі того, як складаються соціально-психологічні відносини працівника з керівництвом і трудовим колективом, також формується задоволеність працею.

Непряма (примусова) мотивація базується на примусенні працівника виконувати те чи інше завдання, доручене керівництвом. Як правило, при надмірному застосуванні примусової мотивації відбувається обмеження бажань та потреб працівників. Інструментарієм даного методу є різні розпорядчі документи, такі як накази, розпорядження та ін. Під впливом методів прямої і непрямой мотивації в правильній пропорції працівники здійснюють свою трудову діяльність найбільш раціонально та ефективно, досягаючи при цьому найкращих кінцевих результатів, підвищуючи продуктивність праці. Керівник при використанні різних методів мотивації повинен враховувати не тільки соціальні, але і психологічні фактори впливу на поведінку персоналу, враховуючи особистісні та психологічні особливості його поведінки.

Все частіше на сучасних підприємствах можна спостерігати ситуацію, коли керівництво вважає за необхідне в більшій мірі використовувати методи морального стимулювання. Це пов'язано з тим, що у підприємства не завжди є фінансові засоби і можливості для підтримання належного рівня матеріальної мотивації працівників з допомогою грошового стимулювання. При цьому моральне стимулювання для керівництва підприємства обходиться значно дешевше. На підставі узагальнення вищевикладеного в табл. 1. систематизовано та узагальнено пріоритетні види матеріального та нематеріального стимулювання працівників [9, 10, 11, 12].

Процес роботи на підприємстві керівнику слід організувати таким чином, щоб був дотриманий баланс інтересів і потреб працівників із завданнями та інтересами керівництва, а також розвитком підприємства в цілому. Впливаючи на трудову поведінку працівника, керівнику необхідно більш ретельно аналізувати і підбирати форми і методи стимулювання персоналу (табл. 1).

Праця має бути організованою так, щоб працівник міг реалізувати свої можливості, розвинути та застосувати у практичній діяльності всі свої професійні якості. Для працівника дуже велике значення має пряма мотивація у вигляді грошового стимулювання, проте керівництву не можна забувати і про ефективність нематеріального стимулювання.

Основні висновки зводяться до наступного:

1. Формування діючої трудової мотивації є важливою ланкою в ланцюзі перетворень, що здійснюються в ході трансформації вітчизняної економіки. В умовах ринку від працівників потрібно уміння так організувати свою працю, щоб їх віддача була максимальною. При цьому важливим фактором посилення трудового потенціалу повинна стати особиста зацікавленість працівників, заснована на можливості задоволення своїх соціальних і фізіологічних потреб. Мотивація – це мистецтво, креативність і тонке відчуття психології потреб та мотивів працівників, що спонукає персонал до діяльності, яка співпадає із бажаннями, інтересами та позиціями менеджера і організації.

2. Мотиваційний механізм є комплексом організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики. Розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для підприємств. Розуміння, формування і задоволення потреб персоналу є основою створення цього механізму, а отже вирішальним кроком до досягнення мети діяльності підприємства. Запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

Таблиця – 1 Пріоритетні види матеріального і нематеріального стимулювання працівників.  
Table – 1 Priority types of material and non-material stimulation of employees.

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
<ul style="list-style-type: none"> <li>– заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, коефіцієнти;</li> <li>– організація харчування та субсидії на харчування;</li> <li>– оплата санаторно-курортного лікування працівників;</li> <li>– участь працівників у прибутках;</li> <li>– плани додаткових виплат;</li> <li>– участь працівників в акціонерному капіталі;</li> <li>– знижки на придбання продукції підприємства;</li> <li>– надання медичних послуг, часткова компенсація їх вартості;</li> <li>– організація навчання і підвищення кваліфікації працівників;</li> <li>– надання допомоги у придбанні працівником житла;</li> <li>– оплата транспортних витрат до місця відпочинку і лікування;</li> <li>– надання службового транспорту;</li> <li>– оплачувані невихід працівника на роботу (з поважних причин) та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– надання працівникові (за бажанням і за необхідності) гнучких форм зайнятості;</li> <li>– надання в робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами;</li> <li>– надання допомоги у вирішенні питання з влаштуванням дітей працівників у дитячі садки;</li> <li>– забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання;</li> <li>– створення сприятливої психологічної обстановки в колективі, довірчих соціально-трудових відносин між роботодавцем і найманим працівником;</li> <li>– надання можливості працівникам (в залежності від посади та рівня компетентності) права приймати рішення самостійно, у тому числі можливості особисто керувати процесом виробництва та ін.</li> </ul>

3. Повністю здолати примусову мотивацію неможливо – у певних формах вона існує і в розвинених країнах. Проте можна ставити завдання зниження міри її поширення. На нашу думку, посилення примусової мотивації в період становлення ринкової економіки досить об'єктивно, оскільки старі механізми мотивації (у тому числі соціальна захищеність, патерналізм і потужна ідеологія) зруйновані, а нові ринкові механізми формуються на тлі бідності, страху, відсутності реального соціального захисту масових груп населення. Ринкові механізми мотивації, які відрізняються від примусу (винагорода і спонукання), за кордоном формувалися поступово, по мірі усвідомлення неефективності примусу в якості стимулу до продуктивної праці з високою мірою прояву активності, ініціативи і творчості. Формування таких механізмів в Україні – задача, яку необхідно вирішувати у найближчій перспективі.

#### Перелік посилань

1. Бродська О. Формування корпоративного духу // Секретарь-референт. – 2008. – №6. – С. 38-41.
2. Бакурова А. В. Самоорганізація соціально-економічних систем: Моделі і методи : монографія / А.В. Бакурова. – Запоріжжя : КПУ, 2010. – 328 с.
3. Банік О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств // Вісник Хмельницького національного університету, №2. Т. 2, 2010. – С. 87-91.
4. Богиня Д.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці/Д.П. Богиня, М.В. Семикіна – Кіровоград: Поліграф-Терція, 2010.
5. Балабанова, Л.В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.
6. Грабовська І.В. Роль інженерної системи в розвитку інноваційної діяльності. // Вісник Технологічного університету Поділля. №3, 2009/ Т.2. – С. 46.
7. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник / В.Г. Воронкова. – К.: Професіонал, 2006. – 576 с.

8. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Н.Гавкалова // Україна: аспекти праці. – 2005. – №3.
9. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
10. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємства / Денисенко М.П., Будякова О.Ю. – Економіка та держава, 2019, №4. – с. 11-17.
11. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ, НТУУ, КПІ ім. І. Сікорського, 2017. – 528 с.
12. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», 2020. – С. 7.

**IMPROVEMENT OF THE MOTIVATIONAL MECHANISM OF PERSONNEL MANAGEMENT**  
**Levchuk Natalia M.**, Candidate of Economical Sciens, Associate Professor of Department of Economics  
<https://orcid.org/0000-0003-1296-7182>

**Petrovska Svetlana I.** Candidate of Economical Sciens, Associate Professor of Department of Economics  
<https://orcid.org/0000-0003-3561-5729>

**Abstract.** The article discusses the main methods of motivation. Little-studied coercive motivation and forms of coercion were studied. Tasks of the motivational mechanism and a number of principles of formal and informal personnel management are singled out. Specific features of basic and specific motivation and job satisfaction are determined. Methods of direct and forced motivation are analyzed. The priority types of material and non-arterial stimulation of employees have been determined. The development and implementation of effective motivational models helps to increase the competitiveness, productivity and profitability of the enterprise.

**Key words:** motivation, motivational mechanism, social motivation, forced motivation, external motivation, compulsion, stimulation.

#### References

1. Brods'ka O. Formuvannya korporatyvnoho dukhu //Sekretar'-referent. –2008. – №6. – С. 38-41. [in Ukrainian].
2. Bakurova A. V. Samoorhanizatsiya sotsial'no-ekonomichnykh system: Modeli i metody: monohrafiya / A.V. Bakurova. – Zaporizhzhya : KPU, 2010. – 328 s. [in Ukrainian].
3. Banyk O. Suchasni problemy motyvatsiyi pratsi ta yikh vplyv na efektyvnu diyal'nist' pidpryyemstv // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, №2. Т. 2, 2010. – S. 87-91. [in Ukrainian].
4. Bohynya D.P. Trudovyy mentalitet u systemi motyvatsiyi pratsi/D.P. Bohynya, M.V. Semykina – Kirovohrad: Polihraf-Tertsya, 2010. [in Ukrainian].
5. Balabanova, L.V. Upravlinnya personalom / L. V. Balabanova, O. V. Sardak. – K. : Profesional, 2006. – 512 s. [in Ukrainian].
6. Hrabovs'ka I.V. Rol' inzhenernoyi systemy v rozvytku innovatsiyanoi diyal'nosti. // Visnyk Tekhnolohichnoho universytetu Podillya. №3, 2009/ Т.2. – S. 46. [in Ukrainian].
7. Voronkova V.H. Upravlinnya lyuds'kymy resursamy: filososfs'ki zasady. Navchal'nyy posibnyk / V.H. Voronkova. – K.: Profesional, 2006. – 576 s. [in Ukrainian].
8. Havkalova N. Teoretychni zasady efektyvnoho menedzhmentu personalu / N.Havkalova // Ukrayina: aspekty pratsi. – 2005. – №3. [in Ukrainian].
9. Hromko L.S. Pryntsypy upravlinnya personalom v umovakh antykrizovoyi diyal'nosti pidpryyemstva: metodolohichnyy aspekt. Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy. 2018. Vypusk 36. S. 109-113. [in Ukrainian].
10. Denysenko M.P. Pidvyshchennya indeksu lyuds'koho kapitalu – vazhlyva skladova innovatsiyanoi kadrovoyi polityky pidpryyemstva / Denysenko M.P., Budyakova O.YU. – Ekonomika ta derzhava, 2019, №4. – с. 11-17. [in Ukrainian].
11. Tekhnolohiyi upravlinnya personalom: monohrafiya / O.A. Havrysh ta in. Kyuyiv, NTUU, KPI im. I. Sikors'koho, 2017. – 528 s. [in Ukrainian].
12. Korol'kov V.V., Babenko D.O. Udoskonalennya motyvatsiynoho mekhanizmu upravlinnya personalom. Elektronne naukove fakhove vydannya «Efektyvna ekonomika», 2020. – S. 7. [in Ukrainian].