

РОЗДІЛ 6. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКААНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ
ТА МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ
ANALYSIS OF THE STIMULATION MECHANISM
AND METHODS OF MOTIVATION OF HUMAN CAPITAL

У статті розглянуто основні підходи до формування категорії «механізм» та «мотиваційний механізм» як вітчизняних так і зарубіжних науковців. Проведено аналіз елементів мотиваційного механізму. Враховано принципи стимулювання працівників. Проведено аналіз зарубіжних моделей мотивації праці та можливість їх адаптації до вітчизняних умов господарювання. Проаналізовано існуючі методи мотивації праці які використовуються керівниками вітчизняних підприємств у практичній діяльності. Виявлена та описано основні потреби працівників та досліджено їх структуру. Розкрито суть економічних, організаційно-адміністративних, соціально-психологічних методів мотивації праці працівників на підприємстві. Здійснено класифікацію методів мотивації праці. Вивчено особливості матеріальних методів мотивації праці вивчені їх переваги та недоліки. Охарактеризовано неекономічні методи мотивації праці зокрема організаційні, морально-психологічні, соціально-психологічні.

Ключові слова: стимул, мотив, стимулювання, мотивація, механізм, мотиваційний механізм, потреби, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, методи мотивації.

In the article, a study of the evolution and development of views on the motivational mechanism that would contribute to a better motivation of the holders of human capital to fulfill their official duties was carried out. In particular, an analysis of the term "mechanism" and its influence on the formation of the category "motivational mechanism" was carried out. The opinions and various approaches of leading scientists regarding the mechanism of human capital motivation and the use of various motivation methods that will help enterprise managers to achieve better results are highlighted. An analysis of the internal and external elements of the motivational mechanism was carried out. The main needs of human capital were identified and analyzed and their differentiation was carried out. It has been found that in modern conditions of the development of social and labor relations, material motivation more and more often does not fully satisfy the needs of employees, especially at the highest level of management. Social and psychological methods and employees' desire for self-development, training and improvement in order to remain competitive in the labor market play a significant role in the process of motivation. Foreign models of labor motivation, in particular, such as the British model, the Japanese model, the American model, the German model, the Turkish model, and the possibility of their adaptation for motivating the human capital of domestic enterprises were studied. It was found that motivation as a function of management has a direct impact on the psychological state of human capital. Therefore, every manager should develop and implement in management practices such a model of employee stimulation that would be based on a combination of two important factors. The first of which is the satisfaction of the interests and needs of employees who are carriers of human capital. The second is the implementation of strategic tasks facing the enterprise and subordinating one's own interests to the general ones. An analysis of such methods of motivation as: economic, organizational-administrative, social-psychological, moral, etc. was carried out.

Key words: stimulus, motive, stimulation, motivation, mechanism, motivational mechanism, needs, material motivation, non-material motivation, methods of motivation.

УДК 331.103

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-25>

Лисак В.Ю.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Кам'янець-Подільський національний
університет імені Івана Огієнка

Олійник Н.Ю.

к.пед.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Кам'янець-Подільський національний
університет імені Івана Огієнка

Volodimir Lysak

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko
National University

Nadiya Oliynyk

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko
National University

Постановка проблеми. На протязі багатьох десятиліть розвитку соціально-трудових відносин трудова діяльність є одним з головних джерел не тільки матеріальних, але і духовних цінностей людського капіталу, що у свою чергу сприятиме розвитку різноманітних шляхів для спонукання людського капіталу до продуктивної праці. В процесі управління людським капіталом перед керівниками постала потреба у застосування дієвих методів мотивації які мали враховувати рівень розвитку виробництва, потреби працівників, релігійні та культурні цінності тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми теоретичного обґрунтування мотивації праці та розробки мотиваційного механізму

знайшли відображення в роботах таких відомих науковців: Бондарчук Л. В., Бугаєва М. В., Віннікова В. А., Гончаров Г. О., Гузь І. С., Дяків О., Запірченко Л. Д., Корольков В. В, Лобза А. В., Лещенко Л. О., Мельник Л. Г., Нижник В. М., Семикіна М. В. та багато інших.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення існуючих підходів щодо складових мотиваційного механізму, та факторів впливу на мотивацію людського капіталу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загалом, термін «механізм» з економічної точки зору характеризується як система складових та важелів, що скеровують свою дію на об'єкт із метою досягнення запланованої результативності.

Якщо ж розглядати детальніше, то механізм стимулювання уособлює соціально-психологічну складову, яка через практичний вплив на діяльність людини будує певну систему стимулювання персоналу. Особливість механізму мотивації полягає у впливі різними способами на поведінку та дії суб'єкта на об'єкт [1, с. 89].

Серед науковців постійно точаться гострі дискусії щодо складових механізму мотивації праці та з цього приводу виникає ряд суперечливих думок. Вітчизняні науковці таку як, Нижник В. та Харун О. [2] зазначають, що даний механізм у своїй сутності відображає єдину систему, яка має на меті впливати на поведінку людини через поєднання різних методів мотивації та заходів, що спонукатимуть до активної діяльності. При цьому слід звернути увагу на те, що перевага має надаватися саме дії внутрішніх чинників мотивації працівника, тобто формування у нього нових мотивів, які будуть більш глибоко впливати на психічний та емоційний стан людини. Дослідники стверджують, що мотиви насправді діють як система, яка підлягає до корегування та характеризуються своєю динамічністю. Використання даного підходу керівниками підприємств може допомогти при побудові більш ефективного механізму управління людським капіталом, оскільки враховує мотиваційну складову.

Подібної думки дотримується і науковець Віннікова В. [3, с. 180], яка стверджує, що таким чином людина формує у собі щось подібне на фільтраційний механізм, який визначає важливі та ціннісні для індивіда потреби та поділяє їх за внутрішньою пріоритетністю. До такого переліку переважно відносять не лише первинні потреби, а й різноманітні чинники, які спонукають особу до виходу із власної зони комфорту, що у майбутньому зможе призвести до внутрішніх викликів, а отже і до розвитку додаткових ризиків. Такий стан часто може як негативно, так і позитивно вплинути на зміну поведінки працівника.

Дослідження наукових праць з проблем мотивації людського капіталу показав, що мотиваційний механізм характеризується положеннями, які мотивують працівників до продуктивної діяльності. Загалом такий устрій складається із двох елементів:

- внутрішнього – побудований на психологічній схильності до діяльності індивіда;
- зовнішнього – спрямований впливом зовнішніх чинників, які керують діями людини у вигляді поставлених перед нею завдань або викликів [4].

Досвід управлінської діяльності показав, що в сучасних умовах суспільно-трудова відносина для дієвого стимулювання людського капіталу до праці вивчення його потреб є недостатнім. Для досягнення стратегічних цілей підприємства постає потреба у розробці ефективного мотиваційного механізму людського капіталу який би мав практичну спрямованість. Як стверджують

науковці одним з основних завдань механізму мотивації полягає у створенні відповідних умов, які б у повній мірі змогли активізувати динамічну діяльність працівника та спонукати його до більш ефективної діяльності.

Під час розробки власної системи мотивації людського капіталу топ-менеджменту підприємства необхідно особливу увагу звернути на підбір стимулів та їх взаємозв'язку як єдиної складової. Для цього необхідно враховувати принципи стимулювання: комплексність, індивідуальність, відчутність, простота та зрозумілість, постійний розвиток процесу стимулювання, застосування антистимулів як додаткової мотивації та їх протиставлення у ролі «багога» та «пряника» та ін. [6].

Доволі часто в процесі управління стимули використовуються як керівниками підприємств так і підлеглими як маніпулятори. Тому дієво побудована система мотивації людського капіталу та справді дієвий механізм сприятиме покращенню стосунків між керівниками та підлеглими, а також впливатиме на загальну продуктивність праці, що сприятиме розвитку людського капіталу.

Тобто, враховуючи різноманітні фактори механізм мотивації діє наступним чином: виявлення проблем; прийняття імпульсів, які надсилають дані потреби; аналізування проблематики із подальшим прогнозуванням очікування, стимулів та домагань; встановлення мотивів; формування вмотивованості, яке визначатиме ефективність праці працюючого; вибір та реалізація обраних дій [7].

Під час розробки дієвого механізму мотивації праці, керівникам вітчизняних підприємств необхідно враховувати досвід зарубіжних країн, для цього необхідно вивчити суть та особливості різноманітних систем та моделей мотивації праці. Спираючись вже на загально відомі моделі стимулювання праці.

До таких систем належать: модель Великобританії яка характеризується поєднанням різноманітних матеріальних стимулів, у вигляді акціонерної, грошової чи коливної плати залежно від індивідуального результату працівника. Особливість японської моделі полягає в тому, що роль стимулів виконують набір чинників, які визначаються рівнем кваліфікації працівника, а також залежно від його стажу та віку. Американська модель спрямована на особистісний підхід до результативності діяльності працівника та полягає у активній участі у прибутках та доходах підприємства, а також у рівні управління та частці власності компанії. В німецькій моделі інтереси працівника є головною цінністю підприємства, надання трудового захисту зі сторони держави. Головними стимулами у турецькій моделі є матеріальне заохочення та широке застосування методів психологічної мотивації для будівництва високої корпоративної культури в організації тощо.

Використовуючи вище зазначені моделі мотивації, керівники підприємств та спеціалісти з управління персоналом мають можливість розробити власний механізм мотивації людського капіталу, що буде враховувати особливості діяльності даного підприємства. На сьогоднішній день в Україні відсутня єдина модель стимулювання, однак застосування світового досвіду сприяють персоналізації мотиваційного механізму залежно від індивідуальних чинників підприємства та його працівників.

Як зазначає Лещенко Л. О. [8], жодна із існуючих систем менеджменту не може сьогодні існувати без застосування мотивації в управлінні підприємством. А головним завданням кожного керівника є розробка та впровадження тієї моделі стимулювання праці, яка б ґрунтувалася на поєднанні двох головних чинників – задоволення інтересів та потреб працівників та виконання стратегічних завдань організації. Для того, щоб дана концепція була більш ефективною, варто звернути увагу на такі фактори як: кваліфікація людського капіталу, місце та складність його роботи, а також результативність виконаної ним роботи.

Подібною думки дотримується і Гончаров В. М. [9], він вважає, що розробка такої системи сприятиме вирішенню такої проблеми як брак людського капіталу високої кваліфікації, а також формуватиме додаткову мотивацію для інших працівників до покращення їх здібностей та вмінь а також сприятиме їх саморозвитку на користь підприємства. Тобто, мотивація у своїй структурі діє як система із тісними взаємозв'язками із іншими функціями управління та покликана насамперед оптимізувати діяльність людського капіталу підприємства через вплив на поведінку людини.

В сучасних умовах господарювання ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить від зростання продуктивності праці людського капіталу. Для цього необхідно постійно сприяти покращенню наявних та втілення нових методів мотивації праці. Варто зазначити, що основою методів мотивації є психологічні аспекти які відіграють велику роль в процесі стимулювання людського капіталу підприємств. Під час вибору методів мотивації спеціалісти з управління персоналом мають обов'язково враховувати індивідуальні особливості людського капіталу а також потреби та інтереси працівників які будуть покладені в основу мотивації трудової діяльності людського капіталу.

Згідно досліджень Цуканової В. Я. [10], для побудови єдиної системи управління підприємством, його ефективного менеджменту важливим є запровадження актуальних для організації системи стимулювання праці. У процесі їх розроблення та втілення важливим є врахування специфіки діяльності організації та індивідуальних потреб та інтересів як кожного окремо взятого

працівника, так і колективу загалом. Тому проблематикою втілення механізму мотивації праці, її дієвістю має займатися насамперед вище керівництво підприємства, із врахуванням низки факторів, а також виходячи із стратегії компанії та їх корпоративної політики.

Методи мотивації праці відіграють важливу роль у формуванні управлінської діяльності на підприємстві. Згідно дослідження Маклакова С. М. [11, с. 62], застосування різноманітних методичних підходів до стимулювання праці повинні базуватися передусім на:

- моніторингу мотивації праці, завдання якого полягає у постійному контролі методів, які використовуються та подальшій їх корекції залежно від впливу на поведінку співробітників;
- необхідності використання та контролю індивідуальних методів мотивації, що спонукає до додаткових затрат ресурсів для стимулювання певних категорій працівників;
- дослідження рівня задоволення об'єктів впливу стимулювання;
- з'ясування впливу мотивації із соціальної та економічної спрямованості на поведінку людини.

Використання вищенаведених мотиваційних методів допоможе керівникам підприємства ефективно впливати на мотивацію людського капіталу, та сприяти покращенню праці як колективу в цілому так і окремого працівника при цьому враховувати дію як внутрішніх так і зовнішніх факторів. Важливо додатково звернути увагу на стимулювання працівників з точки зору економічної та соціальної спрямованості. Адже саме дана складова досить ефективно впливає на зміну поведінки людини через вплив як на індивідуальні потреби та інтереси кожного співробітника, так і на інтереси колективу або певної групи осіб.

Згідно дослідження Заярної М. Н. [12, с. 370], незалежно від виду заняття, за пріоритетністю матеріальні методи мотивації залишаються на найвищому рівні. Тому навіть при активному застосуванні нематеріальних методів стимулювання не варто повноцінно відмовлятися від матеріального заохочення для формування покращення трудової діяльності працівників у довгостроковому періоді.

Сьогодні не існує єдиної системи класифікації методів мотивації персоналу. Кожний із даних чинників характеризує окрему складову мотивації на діяльність персоналу та охоплює свій рівень впливу на результативність праці.

Так, наприклад, згідно Ярмош В. В. [13, с. 265], методи залежно від впливу на потреби людини можна класифікувати на:

- економічні методи – базуються на матеріальному заохоченню працівника, шляхом виконання поставлених завдань та отримання натомість економічної винагороди. Даний тим мотивації може мати в своїй основі не лише винагороду за

досягнення певних результатів, а й застосування різноманітних матеріальних стягнень;

– організаційно-адміністративні методи – зумовлені директивними вказівками, суворим дотриманням законодавчих норм та внутрішніх правил на підприємстві тощо. Формування владної мотивації покликане створити відповідні взаємовідносини у колективі для досягнення поставлених цілей та контролю за діяльністю працівників. Такі методи напряду впливають на побудову стосунків у колективі та між керівництвом та підлеглими, а також формують атмосферу взаємостосунків серед співробітників;

– соціально-психологічні методи – мають на меті підвищити активність працівника, шляхом залучення її до вирішення різноманітних завдань. Дані методи напряду впливають свідомість людини, його інтереси, потреби, вподобання тощо.

За результативністю діяльності методи мотивації Покропивний С. Ф. [14] поділяє на: економічні (прямі), економічні (непрямі), моральні.

Шовко Г. В. [15] залежно від впливу на працівників, спонування їх до діяльності методи мотивації поділяються на: методи матеріальної мотивації (грошові та не грошові), методи нематеріальної мотивації (соціально-психологічні, творчі та вільний час).

Останнім часом все ширшу популярність набуває застосування нестандартних методів мотивації. Проте, нажал, переважна більша керівників вітчизняних підприємств в процесі управління людським капіталом застосовують доволі обмежену групу методів мотивації. Як правило, вони зупиняються на традиційних методах так би мовити перевірених до яких відносяться: надбавки до заробітної плати, премії, різноманітні «соціальні пакети». Сучасні тенденції розвитку суспільно-економічних відносин вимагають застосування інноваційних методів мотивації, що допоможуть досягнути конкурентних переваг.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, для ефективної мотивації людського капіталу важливим є створення ефективного механізму стимулювання праці, що буде направлений на покращення трудової діяльності працівників. Однак, це трудомісткий процес, який полягає у виявленні проблем, їх подальшим дослідженням, визначенням мотивів, які б вплинули на покращення результатів праці. Для цього доречно у діяльності керівників використовувати зарубіжні моделі мотивації праці, які залежно від індивідуальних чинників характеризують модель поведінки управлінської ланки в організації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Семикіна М. В., Запірченко Л. Д., Семикіна А. В., Бугаєва М. В. Розвиток та реалізація інноваційної компоненти людського капіталу на основі вдоско-

налення мотиваційного механізму у сфері праці. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2020. Вип. 4 (37). С. 90–106. URL: <http://economics.kntu.kr.ua/archive/37.html> (дата звернення: 02.08.2022).

2. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.

3. Віннікова В. А. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 1(2). С. 178–183.

4. Економіка енергетики : підручник за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. Суми : Університетська книга, 2015. 378 с.

5. Економіка підприємства : підручник за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2012. 864 с.

6. Мельник Л. Г., Волк О. М. Гайтина Н. М., Рибалка М. В. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. *Вісник СумДУ. Серія "Економіка"*, 2012. № 4. С. 55–63.

7. Управлінські аспекти соціальної роботи : курс лекцій М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. Київ : МАУП, 2004. 368 с.

8. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 03.08.2022).

9. Гончаров Г.О. Структура мотиваційного механізму трудової діяльності. *Регіональні перспективи*. 2000. № 2–3 (9–10). С. 128–129.

10. Цуканова В.Я., Петренко Ю.В. Групування методів мотивації персоналу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 341–346. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_9_60 (дата звернення: 04.08.2022).

11. Маклаков С. М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07. Кропивницький, 2019. 242 с.

12. Н. М. Заярна, І. О. Шевчук Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його застосування в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubizhniy-dosvid-motivatsiyi-pratsi-ta-dotsilnist-yogozastosuvannya-v-ukrayini> (дата звернення: 05.08.2022).

13. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу в сфері публічного управління. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*, 2014. Том 15. № 3. С. 263–268.

14. Економіка підприємства : підручник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.

15. Шовко Г. В. Класифікація методів мотивації. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 89–92.

REFERENCES:

1. Semykina M. V., Zapirchenko L. D., Semykina A. V., Buhaieva M. V. (2020) Rozvytok ta realizatsiia innovatsiinoi komponenty liudskoho kapitalu na osnovi vdoskonalennia motyvatsiinoho mekhanizmu u sferi pratsi

[Development and implementation of the innovative component of human capital based on the improvement of the motivational mechanism in the field of work]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 4 (37), pp. 90–106. Available at: <http://economics.kntu.kr.ua/archive/37.html> (accessed 02.08.2022).

2. Nyzhnyk V. M., Kharun O. A. (2011) Mekhanizm motyvatsii vysokoproduktyvnoi pratsi personalu pidpriemstv [Mechanism of motivation for highly productive work of enterprise personnel]. Khmelnytskyi: KhNU, 210 p.

3. Vinnikova V. A. (2013) Motyvatsiini mekhanizmy upravlinnia personalom pidpriemstv sfery torhivli [Motivational mechanisms of personnel management of trade enterprises]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, vol. 1(2), pp. 178–183.

4. Melnyka L. H., Sotnyk I. M. (2015) *Ekonomika enerhetyky* [Energy economy]. Sumy: Universytetska knyha, 378 p.

5. Melnyka L. H. (2012) *Ekonomika pidpriemstva* [Enterprise economy]. Sumy: Universytetska knyha, 864 p.

6. Melnyk L. H., Volk O. M., Haityna N. M., Rybalka M. V. (2012) Udoskonalennia metodiv motyvatsii pratsivnykiv na pidpriemstvakh Ukrainy z urakhuvanniam mizhnarodnoho dosvidu [Improvement of employee motivation methods at Ukrainian enterprises taking into account international experience] *Visnyk SumDU. Seriya "Ekonomika"*, Sumy, no. 4, pp. 55–63.

7. Holovatyi M. F., Lukashevych M. P., Dmytrenko H. A. (2004) *Upravlinski aspekty sotsialnoi roboty : kurs leksii* [Management aspects of social work: a course of lectures]. Kyiv MAUP, 368 p.

8. Leshchenko L. O. (2016) Motyvatsiia pratsi yak faktor pidvyshchennia prybutkovosti vyrobnytstva [Work

motivation as a factor in increasing production profitability]. *Efektivna ekonomika*, no. 4, pp. 32–28.

9. Honcharov H.O. (200) Struktura motyvatsiinoho mekhanizmu trudovoi diialnosti [The structure of the motivational mechanism of labor activity]. *Rehionalni perspektyvy*, no. 2–3 (9–10), pp. 128–129.

10. Tsukanova V.Ya., Petrenko Yu.V. (2014) Hrupuvannia metodiv motyvatsii personalu [Grouping of personnel motivation methods]. *Biznes Inform*, no. 9, pp. 341–346.

11. Maklakov S. M. (2019) *Sotsialno-ekonomichna motyvatsiia personalu pidpriemstva v umovakh innovatsiinykh zmin v ekonomitsi* [Socio-economic motivation of the company's personnel in the conditions of innovative changes in the economy] (PhD Thesis), Kropyvnytskyi, 242 p.

12. Zaiarna N. M., Shevchuk I. O. (2011) Zarubizhnyi dosvid motyvatsii pratsi ta dotsilnist yoho zastosuvannia v Ukraini [Foreign experience of labor motivation and feasibility of its application in Ukraine]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 5. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubizhnyi-dosvid-motivatsiyyi-pratsi-ta-dotsilnist-yogo-zastosuvannya-v-ukrayini> (accessed 05.08.2022).

13. Iarmosh V. V. (2014) Pidkhody do klasyfikatsii suchasnykh metodiv motyvatsii personalu v sferi publichnoho upravlinnia [Approaches to the classification of modern methods of motivating personnel in the field of public administration]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats*, vol. 15, no. 3, pp. 263–268.

14. Pokropyvnoho S. F. (2001) *Ekonomika pidpriemstva* [Economy of the enterprise]. Kyiv: KNEU, 528 p.

15. Shovchko H. V. (2014) Klasyfikatsiia metodiv motyvatsii [Classification of motivation methods]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 3, pp. 89–92.