

УДК 005.32:331.101.3]:334.7

**Пачева Наталія Олександрівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом  
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

**Пачева Наталья Александровна**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры маркетинга, менеджмента и управления бизнесом  
Уманский государственный педагогический университет имени Павла Тычины*

**Pacheva Nataliia**

*PhD in Economics,  
Department of Marketing, Management and Business Administration  
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University  
ORCID: 0000-0001-9932-5021*

**Подзігун Світлана Миколаївна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом  
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

**Подзигун Светлана Николаевна**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры маркетинга, менеджмента и управления бизнесом  
Уманский государственный педагогический университет имени Павла Тычины*

**Podzihun Svitlana**

*PhD in Economics,  
Department of Marketing, Management and Business Administration  
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University  
ORCID: 0000-0003-3012-1842*

**ВПЛИВ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ  
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ  
ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ  
THE INFLUENCE OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT ON THE  
ORGANIZATION'S EFFICIENCY**

*Анотація.* В статті розкрито сутність поняття «мотивація» та її вплив на ефективну діяльність організації в сучасному менеджменті. Встановлено, що за останні роки багато праць присвячено аналізу наявних систем мотивації персоналу та запропоновано заходи з їх поліпшення. Проте за наявності великої кількості наукових досліджень, що розкривають проблему мотивації персоналу, питанню аналізу мотиваційного менеджменту приділено ще не достатньо уваги. Головну увагу зосереджено дослідженню впливу мотиваційного менеджменту на ефективну роботу організації. Запропоновано заходи для удосконалення системи мотивації, що дозволять організації втримати конкурентні позиції в умовах невизначеності. З'ясовано, що у сучасному менеджменті персонал є одним із найскладніших видів ресурсів, який вимагає забезпечення керівництвом відповідних умов праці, підтримки постійного розвитку та удосконалення своїх умінь та навичок. Обґрунтовано, що за допомогою мотиваційного менеджменту вдасться забезпечити сумлінне, якісне виконання всіма членами організації покладених на них обов'язків. Встановлено, що мотивація тісно пов'язана з іншими функціями управління виробництвом - плануванням, організацією, контролем. Доведено важливість формування системи взаємозалежності між цілями організації, цілями структурних підрозділів та цілями кожного окремого працівника, а також встановлено справедливе взаємовідношення розміру винагороди персоналу організації від їх результативної роботи. Доведено,

*що запорукою ефективної діяльності організації є реалізований людський потенціал. Доцільно виробити ефективний мотиваційний механізм управління персоналом, що відповідатиме ринковим умовам господарювання, і тим самим забезпечить успішну діяльність і розвиток організації. Встановлено, що ефективність управління ресурсним потенціалом досягається за допомогою раціонального його використання, що в результаті забезпечить успішну діяльність і розвиток як організації, так і економіки в цілому.*

**Ключові слова:** *мотиваційний менеджмент, ефективність діяльності, продуктивність праці, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, стимули, організація.*

**Анотація.** *В статті раскрыта сутність поняття «мотивація» и ее влияние на эффективную деятельность организации в современном менеджменте. Установлено, что за последние годы многие работы посвящены анализу существующих систем мотивации персонала и предложены меры по их улучшению. Однако при наличии большого количества научных исследований, раскрывающих проблему мотивации персонала, вопросу анализа мотивационного менеджмента уделено еще недостаточно внимания. Главное внимание сосредоточено на исследовании влияния мотивационного менеджмента на эффективную работу организации. Предложены меры по усовершенствованию системы мотивации, позволяющие организации удерживать конкурентные позиции в условиях неопределенности. Установлено, что в современном менеджменте персонал является одним из самых сложных видов ресурсов, который требует обеспечения руководством соответствующих условий труда, поддержки постоянного развития и совершенствования своих умений и навыков. Обосновано, что с помощью мотивационного менеджмента удастся обеспечить добросовестное, качественное*

*выполнение всеми членами организации, возложенных на них обязанностей. Установлено, что мотивация тесно связана с другими функциями управления производством – планированием, организацией, контролем. Доказана важность формирования системы взаимозависимости между целями организации, целями структурных подразделений и целями каждого отдельного работника, а также установлено справедливое взаимоотношение размера вознаграждения персонала организации от их результативной работы. Доказано, что залог эффективной деятельности организации является реализованный человеческий потенциал. Целесообразно выработать эффективный мотивационный механизм управления персоналом, который будет соответствовать рыночным условиям хозяйствования и тем самым обеспечит успешную деятельность и развитие организации. Установлено, что эффективность управления ресурсным потенциалом достигается с помощью рационального использования, что в результате обеспечит успешную деятельность и развитие как организации, так и экономики в целом.*

**Ключевые слова:** *мотивационный менеджмент, эффективность деятельности, производительность труда, материальная мотивация, нематериальная мотивация, стимулы, организация.*

**Summary.** *The article reveals the concept “motivation” and its impact on the effective organization’s activity in modern management. It has been established that in recent years a lot of works have been devoted to the analysis of existing systems of staff motivation and measures to improve them have been proposed. However, in the presence of a large number of scientific studies that reveal the problem of staff motivation, little attention has been paid towards the issue of motivational management analysis. The main focus is on the study of the motivational management impact on the effective organization’s operation.*

*Measures to improve the motivation system that will allow organizations to maintain a competitive position in conditions of uncertainty have been proposed. It has been found out that in modern management, staff is one of the most complex types of resources. They require appropriate working conditions, support of continuous development and improvement of their skills and abilities. It has been substantiated that with the help of motivational management it will be possible to ensure honest, high-quality performance of all the duties assigned to the organization's members. It has been established that motivation is closely related to other functions of production management, such as planning, organization, control. The importance of forming a system of interdependence between the goals of the organization, the goals of structural units and the goals of each individual employee has been proved, as well as a fair relationship between the amount of the organization's staff remuneration and their effective work has been established. It has been proved that the key to the effective organization's activity is the realized human potential. It is advisable to develop an effective motivational mechanism for staff management that will meet the market management conditions and thus ensure the successful organisation's activity and development. It has been established that the effectiveness of resource management is achieved through its rational use, which will ensure the successful activity and development of both the organization and the economy as a whole.*

**Key words:** *motivational management, activity efficiency, labor productivity, material motivation, intangible motivation, incentives, organization.*

**Постановка проблеми.** В умовах конкуренції людський потенціал є визначальним фактором розвитку організації. Мотивація стає важливим елементом в системі роботи з трудовим потенціалом і ефективної діяльності організації. Однак переважна більшість керівників

використовують лише матеріальну мотивацію, а це в умовах кризи, за браком коштів на оплату праці, знецінює орієнтацію персоналу на підвищення продуктивності праці. Варто розширити перспективи застосування сучасних методів нематеріального стимулювання, що в умовах мінливого середовища дасть можливість досягнути намічених результатів. Завдання організації – змотивувати працівників до якісної і продуктивної роботи, обов'язок персоналу – усвідомлено та відповідально виконувати поставлені задачі. Доцільно виробити ефективний мотиваційний механізм управління персоналом, що відповідатиме ринковим умовам господарювання, і тим самим забезпечить успішну діяльність і розвиток організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі мотиваційних процесів у сучасному менеджменті присвятили свою увагу такі науковці, як Вербицька Г.Л. [1], Щокін Г.В. [2], Виханский О.С. [3], Гриньова В.М. [4], Потьомкін С.К. [5], Соченко В.М. [7], Лукьянова Н.А. [8], Колот А.М. [10] та інші. Дослідження впливу мотиваційного менеджменту на ефективну діяльність організації наразі залишається актуальним.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Проаналізувати теоретико-методичні засади мотиваційного менеджменту, дослідити його вплив на ефективність діяльності організації та виробити рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних процесів в умовах сучасного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** В науковій літературі дослідженню проблеми мотивації присвячена велика кількість наукових праць, відсутність однозначного трактування понять «мотивація» і «мотиваційний менеджмент», пояснюється надмірною складністю самого явища мотивації, тому дана проблематика не втратила актуальності вивчення і на теперішній час.

Поняття «мотивація» в своїй еволюції змінювалося від політики «батога і пряника» (покарання і винагороди) до «концепції людських ресурсів» (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності) [1]. Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій; процес свідомого вибору певного типу діяльності внаслідок комплексного впливу зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів [2]. Однак і на сьогодні, однозначного визначення не існує, одні автори розглядають мотивацію як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій [3], інші – як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення цілей [4; 5]. Мотивація – це рушійна сила людської поведінки, а мотивація персоналу є важливою умовою ефективної роботи працівників в інтересах організації. Ефективний менеджер має розуміти зміст мотивації, забезпечувати здоровий моральний настрій в колективі та стимулювати співробітників до праці з повною віддачою [6].

Мотивація пронизує всі етапи управлінської діяльності, сприяє активізації високопродуктивної праці, максимальному задоволенню потреб працівників, розвитку їх потенціалу [7]. Кожний окремий працівник сприймається на підприємстві як незалежна, самостійна одиниця, яку не можна в будь-який момент замінити. В цьому одночасно полягає й складність мотиваційного управління, оскільки для кожного працівника властивий індивідуальний набір мотивів, які змінюються з часом, і які постійно повинні бути під контролем керівництва.

Мотиваційний менеджмент за своєю сутністю повинен бути спрямований не стільки на здійснення впливу на працівників, як виходить з класичного розуміння менеджменту як виду діяльності в цілому, скільки на постійне та безперервне вивчення та дослідження кожного окремого працівника з його індивідуальними, специфічними, властивими тільки

йому потребами, мотивами, інтересами, цінностями, вподобаннями. В цілому мотиваційний менеджмент представляє керування, у якому ключові пріоритети віддаються мотивуванню творчої, продуктивної, ініціативної й професійної діяльності людини [8]. Він включає в себе організацію виробничого процесу, що спрямований на узгоджену взаємодію всіх рівнів підприємства, від керівництва до підлеглих. Мотиваційний менеджмент передбачає не тільки встановлення мотивів діяльності, а й побудову управління на основі пріоритету тих чи інших мотивів. Виходячи з цього, мотиви застосовуються як засоби управління [7]. Організації, що мають невелику кількість управлінських рівнів, мотивація персоналу спрямована на прояв ініціативи, самостійності, повної свободи дій, що здійснюються для досягнення поставленого завдання. Мотиваційний менеджмент в таких організаціях ґрунтується на можливості самостійно вирішувати невеликі виробничі проблеми. Отже, мотиваційний менеджмент включає в себе організацію виробничого процесу, який спрямований на злагоджену взаємодію всіх рівнів підприємства, від керівників до підлеглих.

Мотиваційний менеджмент має забезпечити сумлінне, якісне виконання всіма членами організації покладених на них обов'язків. Функція мотивації тісно пов'язана з іншими функціями управління виробництвом - плануванням, організацією, контролем. При плануванні роботи керівник зобов'язаний направити зусилля працівників організації в напрямку, який приведе організацію до виконання поставленого завдання. Поставлена мета перед співробітниками, повинна бути чіткою, реальною і досяжною. Правильне застосування мотиваційного менеджменту дає можливість усунути пасивність персоналу і низькі показники праці.

Мотивуючу дію на співробітників дає позитивна оцінка керівництвом якісно виконаної роботи та стимулює їх до сумлінного виконання покладених обов'язків надалі. Довіра та цінність кожного працівника, як вагомого члена команди, яка йде до спільної мети та



постійне розширення засобів нематеріальної мотивації праці дозволить справлятися з найскладнішим завданням керівника – мотивацією персоналу.

Ефективний менеджмент через механізм довіри здійснюється за допомогою довіри всередині організації (підприємства) між керівниками кожного підрозділу, між структурними підрозділами, між працівниками, а також довіри керівництва до підлеглих і навпаки; довіри всіх членів організації до встановленої цілі (мети) діяльності організації; довіри до профспілки; довіри до регулюючих чи контролюючих органів [9]. Успішне керівництво передбачає підтримку своєї команди, незважаючи на те, що довіра це завжди ризик проте потрібно покладатись на своїх працівників.

Контроль всіх етапів виробництва допоможе виявити недоліки в роботі, визначити якість виконаної роботи, на підставі чого визначається міра заохочення/покарання працівника. Матеріальна мотивація (підвищення заробітної плати, премії, винагороди) спонукає людину, яка прагне досягти кращого рівня життя, через грошову винагороду на досягнення високих результатів в роботі.

Ще одним фактором, що впливає на мотивацію в період пандемії коронавірусної інфекції та з розвитком сучасних інформаційних технологій є можливість працювати віддалено. Все більше працівників виявляють бажання працювати дома і мати гнучкий графік роботи – це пріоритети нових поколінь персоналу.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, у результаті нашого дослідження висловлено, що мотивація дає можливість ефективно здійснювати організаційний розвиток. В свою чергу, мотиваційний менеджмент слід визначати як сукупність організаційно-управлінських заходів мотиваційного спрямування, що мобілізує людські ресурси і трудовий потенціал організації, забезпечує оптимальне використання фінансових ресурсів та спрямований на досягнення

встановлених цілей. Вивчення основних прийомів мотиваційного менеджменту, використання цих прийомів на практиці допоможе стати надійною основою для успішного розвитку організації.

### **Література**

1. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Львівська політехніка. 2012. № 727. С. 10–15.
2. Менеджмент: категоріально-термінол. слов. / за ред. Г.В. Щокін, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк та ін. Київ, 2007. 744 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. Москва, 1996. 416 с.
4. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: монографія. Харків, 2012. 300 с.
5. Потьомкін С.К., Козлова І.М., Яндола К.О. Менеджмент. Харків, 2009. 276 с.
6. Пачева Н.О. Місце мотиваційного менеджменту в діяльності організації. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. Молодих вчених та студентів, 19-20 листопада 2020 р. Умань: ВПЦ «Візаві», 2020. С. 254-257.
7. Соченко В.М. Сучасна філософія мотиваційного менеджменту. Бізнес навігатор. 2012. №3 (29). С. 168-172. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2012/29\\_2012/34.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2012/29_2012/34.pdf)
8. Лукьянова Н.А. Мотивационный менеджмент: учебное пособие. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. 106 с. URL:<https://portal.tpu.ru/departments/kafedra/soc/metodic/Tab/MotMen.pdf>

9. Пачева Н.О. Довіра як фактор ефективного менеджменту. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економ. науки. 2018. № 1 (69). С. 34-39.
10. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 397 с.

### References

1. Verbycjka Gh.L. Motyvuvannja personalu na vitchyznjanykh promyslovykh pidpryjemstvakh. Ljvivsjska politekhnika. 2012. № 727. P. 10–15.
2. Menedzhment: kateghorialjno-terminol. slov. / za red. Gh.V. Shhokin, M.F. Gholovatyj, O.V. Antonjuk ta in. Kyjiv, 2007. 744 p.
3. Vykhanskyj O.S., Naumov A.Y. Menedzhment: Chelovek, strateghyja, orghanyzacyja, process. Moskva, 1996. 416 p.
4. Ghrynjova V.M., Ghruzina I.A. Formuvannja motyvacijnoji strateghiji upravlinnja personalom pidpryjemstva: monohrafija. Kharkiv, 2012. 300 p.
5. Potjomkin S.K., Kozlova I.M., Jandola K.O. Menedzhment. Kharkiv, 2009. 276 p.
6. Pacheva N.O. Misce motyvacijnogho menedzhmentu v dijajlnosti orghanizaciji. Suchasni problemy i perspektyvy ekonomichnoji dynamiky : materialy VII Vseukr. nauk.-prakt. Internet-konf. Molodykh vchenykh ta studentiv, 19-20 lystopada 2020 r. Uman: VPC «Vizavi», 2020. P. 254-257.
7. Sochenko V.M. Suchasna filosofija motyvacijnogho menedzhmentu. Biznes navighator. 2012. № 3 (29). P. 168-172. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2012/29\\_2012/34.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2012/29_2012/34.pdf)
8. Lukjjanova N.A. Motyvacyonnyj menedzhment: uchebnoe posobyе. Tomsk: Yzd-vo Tomskogho polytekhnicheskogho unyversyteta, 2011. 106

p.URL:<https://portal.tpu.ru/departments/kafedra/soc/metodic/Tab/MotMen.pdf>

9. Pacheva N.O. Dovira jak faktor efektyvnogho menedzhmentu. Visnyk Cherniveckogho torghoveljno-ekonomichnogho instytutu. Ekonom. nauky. 2018. № 1 (69). P. 34–39.
10. Kolot A.M., Cymbaljuk S.O. Motyvacija personalu : pidruchnyk. Kyjiv : KNEU, 2012. 397 p.