

## **УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЧНИМИ АСПЕКТАМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

**Галинська А. В.**

### **ВСТУП**

1. Цінність будь-якої організації – насамперед люди, які працюють у ній. Мотивація персоналу є одним із ключових напрямів політики будь-якої організації, тому що ефективна діяльність мотивованого персоналу може сприяти процвітанню організації та реалізації цілей, що стоять перед нею. Саме тому питання мотивації були і залишаються актуальними для підприємств та організацій незалежно від сфери їхньої діяльності.

Ефективне управління психологічними аспектами мотивації персоналу є ключовим фактором для підвищення ефективності системи управління організацією. Врахування потреб і мотивацій працівників сприяє залученню їх активної участі в процесах роботи та досягненню високих результатів.

Значення мотивації у межах сучасних систем управління незаперечно велике, адже саме мотивація змушує робітника працювати до максимальної віддачі, що гарантує ефективність діяльності організації.

Незважаючи на масовий розвиток різноманітних сучасних технологій, саме персонал залишається ключовим фактором успішного функціонування будь-якої організації. Тільки людина здатна самостійно приймати ключові рішення, усвідомлювати свої помилки та нести відповідальність за результат.

Зробити це неможливо без ефективно функціонуючої системи мотивації персоналу. Яким би висококваліфікованим не був співробітник, максимум своїх можливостей та зусиль для досягнення спільної мети він докладе лише тоді, коли будуть задоволені всі його потреби, та далеко не завжди все впирається лише у фінансову складову.

На даний момент в Україні досі не сформована повноцінна система мотивації. Працівники багатьох сфер залишаються соціально незахищеними, незважаючи на гучні заяви уряду. Рішення цієї проблеми дозволило б зробити істотний внесок у розвиток економіки країни.

Основним завданням будь-якої організації є максимально ефективно використання потенціалу своїх працівників. Саме тому в умовах сьогодення відбувається переорієнтування сучасних технологій управління в

напрямку мотивації, яка враховує глибинні особистісні мотиви співробітників, і навіть неформальну структуру організації. Слід зауважити, що багато керівників не надають особливого значення змінам, які відбуваються, що істотно знижує ефективність управління.

Необхідно створити такі умови мотивації персоналу, за яких би кожна людина відчувала себе важливою складовою успіху та розвитку конкретної організації, що, в свою чергу, призведе до суттєвого зростання продуктивності та ефективності праці, а значить і підвищення добробуту країни, знизить рівень еміграції успішних та освічених спеціалістів.

Успішне управління психологічними аспектами мотивації персоналу передбачає використання різноманітних інструментів та підходів, таких як стимулююча оплата праці, розвиток кар'єри, визнання досягнень, комунікація та співпраця зі співробітниками.

Система мотивації є складовою системи управління підприємством, основне завдання якого полягає в тому, щоб стимулювати співробітників на виконання стратегічних цілей організації.

## **1. Виникнення передумов проблеми та формулювання проблеми**

Ефективна діяльність підприємства залежить від раціональної організації управління та використання людського ресурсу як головного джерела та резерву для змін в організації. Якщо говорити про постійне посилення та вдосконалення цього процесу, то слід зазначити, що ключову роль у цьому відіграє управління персоналом та зокрема його основна функція – мотивація<sup>1</sup>.

Безліч дослідників досліджували термін мотивація, як у вітчизняній, так і у зарубіжній літературі.

Найбільше визначень мотивації дано в економічній літературі.

С. В. Шекшня як представник менеджерів-управлінців зазначає, що Мотивація – це намір, бажання, яке спонукає людей займатися певною діяльністю та керує їхніми діями з метою задоволення певної потреби. При цьому вважається, що мотивація є внутрішньою рушійною силою, яка спрямовує індивідуальні зусилля на досягнення певної мети<sup>2</sup>.

На думку М. Г. Лануста, в управлінській практиці мотивація є не що інше, як використання мотивів поведінки людини в управлінні її

---

<sup>1</sup> Коротков Е. М. Менеджмент. Підручник для академічного бакалаврату. 3-тє вид. перероб. і доп. Видавництво Юрайт, 2020. 566 с.

<sup>2</sup> Гнедич В. Організація та основні напрямки розвитку персоналу на підприємстві. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2977> (дата звернення: 17.02.2023).

діяльністю, що спонукають людину до активності та продуктивності праці. Мотивація включає формування мотивів у процесі діяльності<sup>3</sup>.

У вітчизняній літературі з управління трудовими ресурсами є таке визначення поняття «мотивація», яке описує її як сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що підштовхують людину до активної діяльності, задають межі та форми діяльності, а також визначають спрямованість дій на досягнення певних цілей.

Подібної думки у визначенні поняття економічної категорії «мотивація» дотримуються і західні вчені. Таку проблему вивчають видатні вчені Заходу, як Дж. Болт, М. Еггерт, Г. Шредер, Дж. Адаїр та інші, які вважають, що мотивація – це сукупність рушійних сил, що надихають і спонукають людину до досягнення поставленої мети та спрямовують її поведінку. Так, Дж. Болт стверджує, що мотивація – це процес залучення підлеглих до досягнення максимальної продуктивності через розуміння їхньої мотивації, способів дій, причин їх успіху або невдачі та використання цієї інформації та різноманітних засобів мотивації для досягнення найвищого рівня робочої ефективності<sup>4</sup>.

На думку Г. Шредера, мотивація – це задане у певній ситуації прагнення вчинити ту або іншу дію, що є фактичним підтвердженням того, що одному предмету віддається перевага над іншим.

У свою чергу Джон Адаїр стверджує, що мотивація – це сума всіх мотивів людини, яка робить ту або іншу дію.

Тим не менш, наведені вище основні визначення поняття «мотивація» не повною мірою відображають її сутність, особливо якщо це стосується трудових ресурсів підприємства.

Мотивація – це процес, який включає формування у працівника внутрішніх спонукальних сил до праці під впливом як зовнішніх стимулів, так і внутрішніх факторів свідомості, таких як потреби, інтереси та цінності, пов'язані з роботою. У функціональному розумінні мотивація може розглядатися як процес цілеспрямованого впливу на формування мотивів поведінки людей. Вона складається зі стійких мотивів, що визначаються характером особистості та її діяльністю<sup>5</sup>.

Мотивація персоналу в організації – це комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, які стимулюють людей до дії та підтримують їх активність на роботі.

---

<sup>3</sup> Калініченко Л. Л., Сидорова Ю. Р. Аналіз тенденцій розвитку будівельної галузі та будівельної продукції України. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 64–68.

<sup>4</sup> Зось-Кіур М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 143–148.

<sup>5</sup> Бікулов Д. Т., Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ. 2017. 360 с.

Мотивація праці як економічне явище у сучасних реаліях української ринкової економіки досліджено недостатньо, економічна наука перебуває в даний момент на початковому етапі розробки економічної теорії мотивації праці в ринкових умовах.

Мотивація неможлива без мотивів праці, які формуються в процесі всієї трудової діяльності. Кожен співробітник має бути залучений до роботи, його внесок повинен визнаватись, і він повинен мати свою участь у досягненні успіху організації<sup>6</sup>.

Мотив праці описує комплекс внутрішніх факторів, які стимулюють людину до активності і базуються на її свідомих або несвідомих потребах, інтересах, уявленнях про цінності, тощо.

Психологічний стан працівників має прямий вплив на їх продуктивність та загальну ефективність роботи. Відсутність мотивації, стимулюючих факторів і задоволення від роботи може призвести до зниження продуктивності та недостатньої віддачі з боку працівників.

Мотиви стають свідомими, якщо людина може контролювати їх вплив на себе, приглушувати їх дію або навіть виключати їх зі своєї мотиваційної системи.

Виділяють наступні етапи формування мотиву:

Етап 1. Усвідомлення людиною своїх потреб, задоволення яких можливо у вигляді трудової діяльності.

Етап 2. Уявлення про ті блага, які людина може отримати в якості винагороди за працю.

Етап 3. Уявна побудова того процесу, за допомогою якого здійснюється зв'язок між потребами та благами, що їх задовольняють. Зважування, оцінювання витрат, які людина має понести за отримання блага, встановлення вартості праці.

Етап 4. Трудова діяльність, задоволення потреб та отримання винагороди.

Ключовим значенням для формування мотиву є оцінка ймовірності досягнення мети. У тому випадку, коли для отримання бажаного блага не потрібно великої кількості зусиль, або навпаки, воно важко досягається, і для його реалізації необхідно докласти багато зусиль, існує велика частка ймовірності, що мотив сформований не буде.

В тому випадку, коли такі статусні відмінності, як стаж роботи або належність до певної соціальної групи є критеріями розподільчих відносин трудова активність може знизитися, тому що вона не буде основним критерієм просування по службі. Чим сильніше бажання

---

<sup>6</sup> Управління людськими ресурсами. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.htm> (дата звернення: 02.03.2023).

співробітника отримати те або інше матеріальне благо, тим сильніша буде трудова активність, спрямована на задоволення цієї потреби<sup>7</sup>.

Виділяють різні види мотивів. Найпоширеніший – матеріальний. Людина працює задля отримання коштів або інших матеріальних благ. Незважаючи на те, що головним фактором, що змушує людину працювати, є заробітна плата, існує безліч інших чинників, які спонукають до праці.

Наприклад співробітник може працювати задля схвалення своєї трудової діяльності з боку начальства або колег (соціальний мотив). Інші за рахунок роботи прагнуть самореалізуватися, розвинути до певного професійного рівня. Ідеально, якщо людині подобається її робота, і вона отримує задоволення від її виконання (процесний мотив). Необхідно розуміти, що деякі види винагороди мають змішаний характер, припустимо, підвищення співробітника на посаді зазвичай тягне за собою суттєву зміну рівня його заробітної плати<sup>8</sup>.

Окреме місце у процесі мотивації займають стимули.

Стимул – це фактор, який викликає або посилює певну поведінку чи реакцію. Це може бути зовнішній або внутрішній фактор, який активізує інтерес або бажання до виконання певної дії.

Стимулювання праці – сукупність дій, що становлять собою засоби задоволення більшою мірою матеріальних потреб.

Якщо говорити по-іншому, мотив – це своєрідний поштовх, який викликає спонукання до здійснення будь-якої дії для досягнення мети, яка відповідає внутрішньому стану людини. У свою чергу стимул це бажаний об'єкт. Тобто мотивація – внутрішній процес, стимулювання – зовнішній.

З цього робимо висновок, що мотивація та стимулювання – це різні, хоч і в якихось аспектах подібні методи активізації трудової діяльності персоналу організації. Але мотивація може бути ефективною тільки у довгостроковій перспективі. І кожен управлінець повинен розуміти це і вміти використовувати даний метод на практиці. Стимули відіграють роль так званих «важелів» і можуть включати або, навпаки, відключати певні мотиви людини. Ефективні вони лише тоді, коли працівник реагує на них.

Мотив праці може сформуватися у працівника лише в тому випадку, якщо праця для нього основна, і, найчастіше, єдина можливість

---

<sup>7</sup> Винагородський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2019. 488 с.

<sup>8</sup> Захарченко П. В., Гриценко М. П. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Мелітопіль : Тіпографія міської ради, 2018. 226 с.

задоволення своїх потреб, отримання тих чи інших благ. Саме в цьому випадку блага стають в людини стимулом до провадження трудової діяльності. Усі методи мотивації персоналу прийнято поділяти на три основні групи:

- економічні (оклад, премія, штрафи);
- соціально-психологічні (путівки до санаторію, оплата проїзду службовий автомобіль, грамоти, нагороди);
- адміністративно-організаційні (накази, розпорядження, вказівки).

Незважаючи на те, що розмір матеріальної мотивації завжди обмежений бюджетом організації, саме на нього робиться основна ставка у ринковій економіці. Висока та справедлива оплата праці, прозора система стимулюючих виплат та премій, все це формує в окремих співробітників зокрема і всього колективу загалом почуття впевненості у завтрашньому дні та бажання працювати та приносити користь організації<sup>9</sup>.

Проте важливо розуміти, що розмір матеріальних виплат має бути порівняний із вкладом конкретного співробітника у робочий процес. Також система матеріальних заохочень має постійно удосконалюватися, будь-яка сучасна організація, яка хоче досягти успіху у своїй сфері діяльності негайно реагувати на кожну зміну ринку.

Психологічна мотивація більш різноманітна і обмежується лише креативністю керівництва. Найважливішим аспектом проблеми людини є формування потреби стати і бути активною особистістю, духовно багатою та гармонійно розвиненою. Найчастіше така форма мотивації реалізується публічно, це підвищує як самооцінку заохочуваного, так і його значення та значимість в колективі.

Персонал є ключовим об'єктом управління організацією, оскільки він здатен приймати рішення і має власні особисті інтереси, які потрібно враховувати. Управління персоналом має визначені цілі, функції та структуру, що залежать від участі цього процесу у загальній організаційній системі. Ці показники важливі для успішної роботи системи управління персоналом та підтримки продуктивної праці співробітників, які є чутливими до управлінського впливу.

Основна мета будь-якої системи мотивації персоналу – це досягнення та закріплення постійних конкурентних переваг. Ці цілі можуть бути досягнуті за допомогою постійного розвитку та підкріплень високих рівнів виконання, щоб відповідати всім вимогам динамічних змін ринку.

---

<sup>9</sup> Економіка підприємства : навч. посіб. / уклад. Н. В. Романченко. Київ : НаУКМА, 2018. 304 с.

До того ж, система мотивації повинна відповідати та підтримувати основні корпоративні цінності та переконання організації. Також, одним із важливих аспектів формування системи мотивації трудової діяльності персоналу в організації завжди є обґрунтування принципів розробки цих систем.

Цілі, стратегія, принципи та функції мотивації праці персоналу організацій визначають структуру системи мотивації праці персоналу.



**Рис. 1. Система мотивації персоналу**

*Джерело: розроблено автором*

Наведені вище елементи системи мотивації праці персоналу є основою для ще однієї невід'ємної складової цієї системи – технології формування системи мотивації праці, яка передбачає послідовність дій з підготовки, розробки та впровадження даної системи у систему управління персоналом організації. На ефективність системи мотивації праці персоналу надає значний вплив цілий комплекс факторів зовнішнього та внутрішнього середовища: організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних та фізіологічних.

Розробка цілей системи є першим етапом формування системи управління персоналом організації. В залежності від характеру діяльності, обсягів виробництва та стратегічних завдань, цілі системи можуть відрізнятися для різних організацій. За допомогою вивчення досвіду роботи організацій вітчизняного та зарубіжного досвіду можна розробити головну мету системи управління персоналом організації<sup>10</sup>.

Система мотивації персоналу може робити значний внесок у досягнення корпоративних цілей за умови, що вона сприяє інтеграції різних напрямів мотиваційної політики з діловою стратегією зростання та підвищення ефективності підприємства.

---

<sup>10</sup> Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 560 с.

Функція мотивації складається з двох факторів: соціально-психологічного, що відноситься до усунення напружень та конфліктів, заважають трудовому процесу та інструментального, який полягає в примусі підлеглих виконувати вказані їм обов'язки, та ін. Тому для успішного розвитку організації необхідне поєднання позитивної та негативної мотивації.

Суб'єкти системи мотивації: база для нарахування змінної частини винагороди. Місце організаційної одиниці у структурі організації, а також вибір на користь стратегічних або оперативних стимулів визначають вибір бази нарахування змінної частини винагороди. Позначимо це як суб'єкт системи мотивації<sup>11</sup>.

Таким чином, суб'єкт системи мотивації є тим базовим показником, для якого визначається його планове значення, а за фактом враховується фактичне значення. Відхилення факту від плану мають контролюватись і бути основою для подальшого нарахування змінної частини винагороди відповідальних працівників.

У процесі формування системи мотивації праці необхідна обов'язково спиратись на такі вимоги:

- об'єктивність;
- справедливість заохочень;
- поінформованість про діючу систему стимулювання;
- громадська гласність;
- передбачуваність;
- адекватність;
- участь працівників в стимулюванні праці в організації;
- гарантованість стимулюючих впливів;
- регулярність використання;
- поступовість зміни.

Лише з огляду на всі названі вимоги при розробці та реалізації системи мотивації праці персоналу в організації можна досягти максимальних результатів

Будь-які блага, що задовольняють важливі потреби людини, можуть бути використані як стимул у системі мотивації, за умови, що їх отримання залежить від трудової активності. Однак, благо може стати стимулом для праці тільки в тому випадку, якщо вона створює мотивацію для праці. Зауважимо, що трудова активність зростає, коли людина задовольняє більше потреб, що можна реалізувати через працю.

---

<sup>11</sup> Гавриш О. А., Довгань Л. С., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського. 2017. 528 с.



Мотивація є ключовим фактором у виробничій діяльності працівників, яка дозволяє їм отримувати блага, необхідні для задоволення основних потреб, через трудову діяльність. У той же час, організація може стимулювати працівника, надаючи йому необхідні блага за ефективне виконання робіт. При цьому, поняття «мотив праці» та «стимул праці» мають однакове значення в контексті виробничої діяльності.

Успішне управління психологічними аспектами мотивації персоналу позитивно впливає на ефективність системи управління організацією. Продуктивність та задоволеність працівників прямо пов'язані з їхньою мотивацією. Якщо працівники відчують себе цінними, отримують відповідну винагороду та визнання за свою роботу, мають можливості для особистого й професійного розвитку, то вони більш схильні бути мотивованими до досягнення високих результатів і залучені до спільних цілей організації.

Правильно налаштована система управління психологічними аспектами мотивації персоналу сприяє створенню сприятливої робочої атмосфери, де працівники відчують себе задоволеними, мають впевненість у своїх можливостях та значущості своєї ролі в організації. Це підвищує рівень їхнього самовизначення, відповідальності та ініціативи, що сприяє покращенню ефективності системи управління.

Важливо пам'ятати, що для найбільшої ефективності та результативності необхідно грамотно визначати потреби та спонукання працівників, а також спрямовувати їх поведінку, мотивуючи тим самим співробітників до виконання поставлених цілей та завдань, що, зрештою, спрямоване на досягнення місії, найвищої мети організації.

Мотивація є складним процесом, який спонукає людину до певної поведінки або діяльності, і цей процес впливає як на внутрішні, так і зовнішні фактори. Вона виникає в результаті взаємодії потреб та стимулів, які можуть задовольнити ці потреби. Ситуації, в яких людина отримує стимул та виявляє активність для його отримання, також впливають на мотивацію.

Щоб забезпечити ефективну мотивацію, можна застосовувати методи стимулювання які можна поділити на матеріальні та нематеріальні. До матеріальних методів можна віднести преміювання, бонусні системи та інші фінансові стимули. Нематеріальні методи включають похвалу, подяку, вручення грамот, дипломів, нагород, введення системи змагання та інші методи, що не пов'язані з фінансовим стимулюванням.

Природні потреби людей, такі як потреба в досягненні, визнанні, самореалізації та соціальному приналежності, повинні бути враховані в системі управління організацією. Стимулюючі фактори, спрямовані на

задоволення цих потреб, допомагають залучити працівників до активної участі та досягненню високих результатів.

Культура організації і лідерський стиль також мають значення для ефективного управління психологічними аспектами мотивації персоналу. Створення позитивної та сприяючої робочої атмосфери, де працівники почуваються цінними та мають можливість висловити свої думки та ідеї, сприяє підвищенню мотивації і, відповідно, ефективності управління організацією.

## **2. Аналіз існуючих методів вирішення проблеми та формулювання завдання для оптимального розвитку управління психологічними аспектами мотивації персоналу**

Для аналізу методів вирішення проблеми та формування завдання розглянемо як приклад роботу інституту післядипломної освіти, далі організація.

В результаті проведеного дослідження існуючої підсистеми мотивації чинних співробітників організації було з'ясовано, що для більш продуктивної роботи персоналу необхідно проведення певних заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом. Для більш ефективного запровадження пропонованих заходів необхідно з максимальною віддачею використовувати сильні сторони закладу та докласти всіх зусиль для оперативного усунення виявлених недоліків.

У процесі дослідження було виявлено, що в організації:

- не враховується мотиваційний тип працівників;
- періодично загострюється соціально-психологічний клімат усередині колективу;
- у системі мотивації відсутні соціальні пільги для працівників, завдання розподіляються між працівниками нерівномірно;
- існуюча система комунікації між відділами малоефективна, а також практично відсутній зворотний зв'язок персоналу з керівництвом.

Розглянемо більш детально можливі варіанти усунення факторів, що несприятливо позначаються на психологічних аспектах мотивації персоналу організації.

1. Не враховується мотиваційний тип працівника.

В організаціях такого типу, як правило, відносно невеликий штат співробітників, що в свою чергу дозволяє застосовувати більш гнучкий підхід до кожного з них.

Премія співробітникам виплачується лише за особисті показники. У них немає мотивації допомагати колегам. Щоб вирішити цю проблему потрібно ввести надбавку до премії кожного окремого співробітника, якщо за минулий місяць загальні показники ефективності діяльності у відділі перевищили 80 %. В такому разі підвищення премії

навіть на 20 % призведе до збільшення мотивації кожного окремого співробітника та всього відділу загалом.

Для співробітників відділу, що відносяться до патріотичного типу в роботі важливо, щоб їх цінували і поважали, а заслуги гідно оцінювали. Для цього ми можемо запровадити у відділі так звану дошку пошани, на яку вивішуватимуться фотографії кращих працівників, які відзначилися за високі показники діяльності організації. Водночас співробітникам пропонується вручати грамоти та листи подяки в кінці кожного року.

2. Періодичне загострення соціально-психологічного клімату усередині колективу.

Нервовий характер роботи, постійне спілкування з різними людьми, високе навантаження та постійні стреси – все це призводить як до деморалізації окремих співробітників, так і до погіршення соціально-психологічного клімату всередині колективу. Це дуже важливий момент мотивації співробітників, і нехтувати ним у жодному разі не можна.

У нашій країні досі слабо розвинені психологічні курси та різного роду командні тренінги, хоча на Заході цьому приділяється велика увага. Саме тому необхідне проведення двох спеціальних тренінгів: один, спрямований на підвищення стійкості до стресів співробітників, другий на зміцнення загальнокомандного духу.

3. В існуючій підсистемі мотивації практично відсутні соціальні пільги для працівників.

Цей момент необхідний виправити в першу чергу.

4. Нерівномірний розподіл завдань.

На кожен робочий день між співробітниками розподіляються завдання. Як правило, робить це вручну начальник відділу. Оскільки крім цього у нього є ще безліч завдань, то часто розподіл виходить нерівномірним. Все це впливає на показники співробітників та на їхню премію за результатами місяця. Щоб вирішити цю проблему потрібно звернутися до сторонньої компанії з метою розробки програмного забезпечення, за допомогою якого розподіл завдань між співробітниками стане максимально чесним та справедливим. Крім автоматизації процесу ми отримаємо набагато більшу мотивацію кожного працівника, що в результаті матиме позитивний вплив і на морально-психологічному кліматі колективу.

5. Малоефективна система комунікації між відділами, а також слабкий зворотний зв'язок персоналу з керівництвом.

Комунікація є однією з функцій керівництва, яка забезпечує надійний зв'язок між різними рівнями організації та сприяє їх взаємодії за допомогою ефективної передачі інформації. Мотивація, у свою чергу,

грає роль регулятора всіх інших функцій керівництва, роль психіки в організмі.

Комунікація є ключовим елементом управління психологічними аспектами мотивації персоналу. Чітка та відкрита комунікація між керівництвом та співробітниками сприяє розумінню очікувань, цілей та задач, що сприяє підвищенню мотивації та відчуттю приналежності до команди.

Система винагород та визнання є суттєвим аспектом управління психологічними аспектами мотивації персоналу. Відповідна оплата праці, бонусні системи, можливості професійного росту та визнання досягнень сприяють задоволенню потреб працівників і підтримці їх мотивації на високому рівні.

Культура організації та лідерський стиль також мають значення у формуванні мотивації персоналу. Створення позитивної та сприяючої робочої атмосфери, де працівники відчують себе цінними та мають можливість висловити свої думки та ідеї, сприяє підвищенню мотивації і, відповідно, ефективності управління організацією.

Навчання та розвиток персоналу є важливим компонентом управління психологічними аспектами мотивації персоналу. Забезпечення можливостей для професійного росту та розвитку навичок допомагає працівникам відчувати себе цінними, розвиватися та досягати нових вершин, що позитивно впливає на їх мотивацію та ефективність.

Накази та розпорядження директора доводяться до персоналу через начальників відділів, зворотний зв'язок практично відсутній, співробітники неспроможні довести до керівництва свої побажання або пропозиції. Система комунікацій між відділами також розвинена дуже слабо.

Для усунення даної проблеми вважаємо за потрібне створити корпоративний сайт для співробітників організації. Кожен працівник отримає логін та пароль, за допомогою якого він зможе зайти на сайт, залишити особисте повідомлення для працівників з інших відділів, або через спеціальну форму надіслати свої побажання та пропозиції директору організації. Також на сайті він зможе побачити свої показники, а також своїх колег, результати роботи відділу та передбачувану премію за підсумками поточного місяця.

Виходячи з вищезазначеного можна дійти висновку, що запропоновані зміни чинної системи мотивації персоналу дозволять більше раціонально використовувати існуючі ресурси організації, а також покращити мотивацію діючих співробітників, що як наслідок спричинить ефективність діяльності організації.

Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення існуючої підсистеми мотивації персоналу спричинить певні витрати зі сторони організації.

Саме тому розрахуємо бюджет, необхідний для реалізації запропонованих заходів. Зокрема:

– Збільшення премії кожному співробітнику на 20 %, якщо загальні показники ефективності діяльності перевищили 80 %.

Візьмемо середню премію розміром 7500 грн на одного співробітника.  $7500 \text{ грн} \times 120 \% = 9000 \text{ грн}$ . Надбавка 1500 грн. Помножуємо на орієнтовну кількість співробітників, які в змозі перевищити даний показник. Припустимо, це 10 співробітників і отримуємо  $1500 \times 10 = 15\,000 \text{ грн}$ .

– Дошка пошани, грамоти та листи подяки кращим працівникам за підсумками календарного року. В даному випадку, що стосується бюджетних заходів, то це трохи більше 5000 грн.

– Проведення 2 тренінгів, спрямованих на зміцнення командного духу відділу, а також підвищення стресостійкості співробітників обійдеться в суму приблизно 50000 грн.

– Підвищення соціальних пільг для співробітників.

Формування або створення в організації соціальних інновацій – це традиційний процес планомірного покращення гуманітарної сфери, в тому числі вдосконалення системи управління персоналом організації. Застосування таких інновацій призводить до розширення можливостей на ринку робочої сили, мобілізує та активізує персонал організації на досягнення поставлених цілей, формує та зміцнює довіру до соціальних зобов'язань організації перед співробітниками та суспільством загалом.

– Створення програмного забезпечення, що дозволяє в автоматичному режимі справедливо і рівномірно розподіляти щоденні завдання між співробітниками відділу. Аналіз ринку показав, що цей підхід спочатку був не зовсім вірний. Створення власного програмного забезпечення з нуля, а також сайту в сумі буде коштувати близько 500 000 грн.

Однак, було знайдено простіше, готове та економічне рішення. Бітрікс 24 дозволить без особливих проблем впровадити всі задумані нововведення, розподіляти завдання між співробітниками, розраховувати премії за результатами роботи, створювати групові чати між відділами та особисті листування, що дозволить одночасно вирішити наступну проблему, пов'язану з комунікаціями та зворотним зв'язком із начальством, вести облік робочого часу та багато іншого.

До того ж він сумісний із програмою 1С, в якій вже працює організація. Вартість передплати – «Команда» 5000 грн, програма дозволяє працювати одночасно до 50 співробітникам. На даному етапі розвитку цього рішення цілком достатньо. У разі подальшого розширення організації можна буде перейти на більш розвинений тариф «Компанія», його вартість складає 10 000 грн на місяць.

Загальна вартість запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації складе 95 000 грн. одноразових витрат та 43 870 грн щомісяця. Зауважимо, що одноразові витрати можна поділити на рік. Для зручності зведемо результати в табл. 1.

Таблиця 1

**Заходи щодо вдосконалення системи мотивації організації**

<b>Запропоновані заходи</b>	<b>Вартість впровадження</b>
Збільшення щомісячної премії співробітникам, у разі виконання відділом плану	180 000 грн щорічно
Дошка пошани, грамоти та листи подяки кращим співробітникам за підсумками календарного року	5000 грн
Проведення 2 тренінгів, спрямованих на зміцнення командного духу відділу, а також підвищення стресостійкості співробітників	50 000 грн.
Підвищення соціальних пільг для співробітників	470 000 грн щорічно
Підписка на Бітрікс 24	60 000 грн щорічно
Загальні витрати	765 000 грн

*Джерело: розроблено автором*

З табл. 1 видно, що запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу обійдуться організації в 765 000 грн на рік.

Зауважимо, що специфіка роботи, постійні стреси та рутинна діяльність часто призводять або до деморалізованості співробітників, або до сварок усередині колективу. І те, і інше негативно позначається на результатах роботи, однак у момент їх спадів керівництво не намагається розібратися в причинах, а лише вимагає досягнення запланованих результатів діяльності.

Навчання та розвиток персоналу є важливим компонентом управління психологічними аспектами мотивації. Забезпечення можливостей для професійного росту та розвитку навичок допомагає працівникам відчувати себе цінними, розвиватися та досягати нових вершин, що позитивно впливає на їх мотивацію та ефективність.

Управління психологічними аспектами мотивації персоналу виявляється ключовим фактором у підвищенні ефективності системи управління організацією. Загальні висновки вказують на необхідність

уваги до психологічного стану працівників, їхніх потреб і мотивації для досягнення високої продуктивності і ефективності роботи.

Врахування потреб і мотивацій працівників сприяє залученню їх активної участі в процесах роботи та досягненню високих результатів. Психологічний стан працівників має прямий вплив на їхню продуктивність і загальну ефективність роботи. Відсутність мотивації та стимулюючих факторів може призвести до зниження продуктивності та недостатньої віддачі з боку працівників.

Ефективне управління психологічними аспектами мотивації персоналу вимагає використання різноманітних інструментів та підходів, таких як стимулююча оплата праці, розвиток кар'єри, визнання досягнень, комунікація та співпраця зі співробітниками. Культура організації і лідерський стиль мають важливе значення для ефективного управління психологічними аспектами мотивації персоналу.

Створення позитивної робочої атмосфери, чітка та відкрита комунікація, система винагород і визнання, а також навчання та розвиток персоналу – це всі компоненти успішного управління психологічними аспектами мотивації.

Саме тому, запропоновані заходи в організації потребують впровадження.

Впровадження даних заходів допоможе організації значно підвищити мотивацію та лояльність діючих співробітників, зміцнити свою конкурентоспроможність, та водночас досягти більш високих результатів своєї діяльності при досить високій її ефективності.

Саме тому всі запропоновані заходи сприятимуть вдосконаленню системи мотивації персоналу організації, що в свою чергу позитивно впливатиме на ефективність діяльності організації загалом.

## **ВИСНОВКИ**

В процесі написання монографії було проведене дослідження ефективності управління психологічними аспектами мотивації персоналу в організації. Зокрема:

### **1. Визначено теоретичні основи мотивації персоналу.**

Мотивація – це процес формування у працівника внутрішніх спонукальних сил до праці під впливом зовнішніх стимулів та внутрішніх характеристик свідомості (потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій у сфери праці). У функціональному розумінні мотивація може розглядатися як процес цілеспрямованого на формування мотивів поведінки людей.

Мотивація – це сукупність стійких мотивів, що визначаються характером особистості, її діяльністю.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших людей до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

2. Виокремлено критерії та показники системи мотивації персоналу.

Відмінні риси становлення системи управління персоналом, її участь в організаційній системі зумовлюють показники її основних факторів: об'єкта та суб'єкта, цілей системи, її функцій та структури.

Основна мета будь-якої системи мотивації персоналу – це досягнення та закріплення постійних конкурентних переваг. Ці цілі можуть бути досягнуті за допомогою постійного розвитку та підкріплення високих рівнів виконання, щоб відповідати всім вимогам динамічних змін ринку.

До того ж, система мотивації повинна відповідати та підтримувати основні корпоративні цінності та переконання організації. Також, одним із важливих аспектів формування системи мотивації трудової діяльності персоналу в організації завжди є обґрунтування принципів розробки цих систем. Цілі, стратегія, принципи та функції мотивації праці персоналу організацій визначають структуру системи мотивації праці персоналу.

3. Досліджено систему управління персоналом організації, як приклад – інститут післядипломної педагогічної освіти.

Інститут післядипломної педагогічної освіти – комунальний ВНЗ з III-IV рівнями акредитації. Методичні розробки працівників навчально-методичного відділу стали дієвою допомогою для освітян області.

Перед керівництвом організації стоїть завдання, спрямоване на мотивований підхід до роботи з персоналом, з метою усунення негативного явища – зниження професійного досвіду працівників.

Робота в інституті післядипломної педагогічної освіти носить переважно колективний характер, саме тому так важливо підтримувати почуття товариства, колективізм, формувати вміння працювати в команді.

4. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом інституту післядипломної освіти.

Запропоновані заходи дозволять досягти наступних результатів: зниження звільнення молодих спеціалістів у період випробувального терміну; здатність до кар'єрного зростання; рівень та стабільність кількісних показників: систематичне виконання завдань, зростання кваліфікації персоналу; підвищення рівня дисципліни; задоволеність умовами праці, соціальними гарантіями та колективом; зростання мотивації молодих спеціалістів до успіхів у трудовій діяльності. В свою



чергу все це значно підвищить ефективність діяльності організації інституту післядипломної освіти.

Крім того, ефективне управління психологічними аспектами мотивації персоналу допомагає знизити ризик виникнення внутрішнього конфлікту, демотивації та втрати цінних кадрів. Працівники, які відчують підтримку та зацікавленість керівництва в їхньому успіху і добробуті, більш схильні залишатися в організації і вкладати зусилля у досягнення спільних цілей.

Таким чином, управління психологічними аспектами мотивації персоналу є необхідною складовою ефективною системи управління організацією. Це сприяє створенню позитивної робочої атмосфери, залученню працівників до активної участі та підвищенню їхньої продуктивності і ефективності роботи. Управління психологічними аспектами мотивації передбачає врахування потреб і мотивацій працівників, створення позитивної робочої атмосфери, забезпечення відповідної оплати праці, розвитку кар'єри, визнання досягнень і комунікації зі співробітниками.

## **АНОТАЦІЯ**

У монографії досліджено управління психологічними аспектами та теоретичні основи мотивації персоналу. У результаті узагальнення думок вчених та враховуючи специфіку діяльності організації встановлено, що мотивація персоналу є значимим чинником підвищення ефективності системи управління підприємства.

У процесі аналізу та оцінки діючої системи мотивації в організації виявлено, що система мотивації недостатньо розроблена, а також не відповідає сучасним вимогам.

Для вирішення виявлених проблем пропонуються наступні заходи щодо вдосконалення. Зокрема, збільшення щомісячної премії у разі виконання відділом плану; дошка пошани, грамоти та листи подяки кращим робітникам за підсумками календарного року; проведення двох тренінгів для підвищення стресостійкості робітників. Запропоновані заходи сприятимуть вдосконаленню системи мотивації персоналу, що значно підвищить ефективність діяльності організації загалом. Управління психологічними аспектами мотивації персоналу є невід'ємною складовою ефективною системи управління організацією. Застосування відповідних підходів та інструментів, таких як створення позитивної робочої атмосфери, чітка комунікація, система винагород і визнання, навчання та розвиток персоналу, сприяє залученню та мотивації працівників, що в свою чергу підвищує ефективність управління організацією. Результатом є збільшення продуктивності, задоволеності праці та зниження ризику втрати цінних кадрів.

Організації, які активно враховують психологічні аспекти мотивації персоналу, мають перевагу у конкурентній боротьбі та досягають стабільного розвитку.

### Література

1. Коротков Е. М. Менеджмент : підручник для академічного бакалаврату. 3-тє вид. перероб. і доп. Видавництво Юрайт, 2020. 566 с.

2. Гнедїч В. Організація та основні напрямки розвитку персоналу на підприємстві. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2977> (дата звернення: 17.02.2023)

3. Калініченко Л. Л., Сидорова Ю. Р. Аналіз тенденцій розвитку будівельної галузі та будівельної продукції України. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 64–68.

4. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 143–148.

5. Бікулов Д.Т., Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с.

6. Управління людськими ресурсами. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.htm> (дата звернення: 02.03.2023).

7. Винагородський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 488 с.

8. Захарченко П. В., Гриценко М. П. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Мелітопіль : Тіпографія міської ради, 2018. 226 с.

9. Економіка підприємства : навч. посіб. уклад. Н. В. Романченко. Київ : НаУКМА, 2018. 304 с.

10. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 560 с.

11. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

### **Information about the author: Halynska Anhelina Viktorivna,**

Ph.D., Associate Professor,  
Associate Professor at “Management Department  
named after L. I. Mykhailova”  
Sumy National Agricultural University  
160, H. Kondrat’eva, Sumy, 40000, Ukraine