

# МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

А. Є. ФАНДЄЄВА

(Харківський національний автомобільно-дорожній університет)

**Анотація.** Мета статті – дослідити особливості понять «мотивація» та «стратегічне управління людськими ресурсами», визначити взаємозв'язок між ними, а також уточнити поняття «мотиваційний механізм у системі стратегічного управління людськими ресурсами». Одним із базових завдань управління на етапі кризи є утримання основних співробітників. Досягається ця мета шляхом своєчасного інформування персоналу та реалізації адекватної системи мотивації за допомогою застосування дієвого мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. У ході дослідження розроблено декомпозиційний аналіз поняття «мотиваційний механізм у системі стратегічного управління людськими ресурсами» в сучасній економічній думці, що показує взаємозв'язок між поняттями «мотивація», «мотиваційний механізм» і «стратегічне управління людськими ресурсами».

**Ключові слова:** мотивація, стратегічне управління, людські ресурси, механізм, система.

Враховуючи нинішню економічну нестабільність, особливо актуальними є питання мотивації персоналу підприємства. За умов кризи підприємства ризикують не лише втратити зайняті позиції на ринку і погіршити свій фінансовий стан, але й залишитися без кваліфікованих кадрів. Одним із базових завдань управління на етапі кризи є утримання основних співробітників. Для цього слід своєчасно інформувати персонал і реалізовувати адекватну систему мотивації, застосовуючи дієвий мотиваційний механізм у системі стратегічного управління людськими ресурсами.

Питанням мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами присвячені наукові праці багатьох учених, зокрема О. Ареф'євої [1], С. Занюк [2], Х. Хекхаузена [3], І. Бузько [4], І. Ігнат'євої [5], В. Куриляк [6] та ін.

Мета дослідження полягає в науково-теоретичному визначенні взаємозв'язку між поняттями «мотивації» та «стратегічним управлінням людськими ресурсами», а також в уточненні поняття «мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами».

Мотивація є не лише елементом у ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків діяльності під-

приємства, тому слід поєднати такі поняття, як здібності, зусилля, результати, винагороди, сприйняття і задоволення в єдину взаємозалежну систему.

Існує багато різноманітних трактувань поняття «мотивація» вітчизняних і зарубіжних учених, деякі з них наведено в табл. 1.

Отже, аналіз наукової літератури дозволив автору визначити, що «мотивація» – це сукупність індивідуальних рушійних сил людини, які спонукають її до ефективної діяльності та активізують спрямованість, потрібну для досягнення встановлених цілей, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Деякі з багатьох різноманітних трактувань визначення, які надали поняттю «стратегічне управління людськими ресурсами» вітчизняні та зарубіжні учені, наведено в табл. 2.

Аналіз поняття «стратегічне управління людськими ресурсами» показав, що «стратегічне управління людськими ресурсами» – це довгостроковий процес роботи з персоналом, який включає розробку послідовних рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей завдяки ефективному використанню людських ресурсів задля забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1

## Визначення поняття «мотивація»

Автори	Визначення поняття
М. Дьяченко, Л. Кандибович [1]	Сукупність мотивів, які спонукають до досягнення мети
С. Занюк [2]	Сукупність спонукальних факторів, які визначають активність людини (мотиви, потреби, ситуативні фактори, що детермінують поведінку людини)
Х. Хекхаузен [3]	Численні процеси та явища, суть яких зводиться до того, що жива істота поводиться відповідно до очікуваних наслідків, і керує своєю поведінкою в аспекті її спрямування і витрат енергії
В. Сладкевич [4]	Сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій; процес свідомого вибору людиною того чи того типу дій, які визначаються комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно до стимулів і мотивів)
В. Шапіро [5]	Процес стимулювання кого-небудь до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації
В. Куриляк [6]	Готовність докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей (мети), зумовлена здатністю цих зусиль задовольнити певну індивідуальну потребу

Таблиця 2

## Визначення поняття «стратегічне управління людськими ресурсами»

Автори	Визначення поняття
В. Маслов [7]	Програмний спосіб мислення і управління, який забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства та інтересів працівників (здійснення найму персоналу, його оцінка, винагородження та розвиток, з огляду на цілісне уявлення про цілі розвитку підприємства)
М. Армстронг [8]	Певний підхід до прийняття управлінських рішень відносно намірів і планів організації в галузі трудових відносин, а також у процесі формування політики та практики у сфері найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу та міжособових відносин
А. Кібанов [9]	Управління процесом формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства з урахуванням змін у його зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбуваються нині або можуть відбуватися у майбутньому, та дозволяє вижити, розвиватися та досягати цілей у довгостроковій перспективі
О. Громова [10]	Довгострокове, якісно виявлене спрямування в роботі з персоналом, яке передбачає розробку послідовних рішень, що приймаються для досягнення системою управління людськими ресурсами поставлених цілей
В. Василенко та Т. Ткаченко [11]	Підсистема стратегій підприємства, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання та розвитку потенціалу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги

Декомпозиційний аналіз поняття «мотиваційний механізм у системі стратегічного управління людськими ресурсами» в сучасній економічній думці представлено на рис. 1.

Мотиваційний механізм – комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних і соціально-психологічних інструментів і методів спонукування до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики [12].

У ході побудови мотиваційного механізму необхідно враховувати особливості персона-

лу, який працює на підприємстві, тобто його ціннісні орієнтації і установки, інтереси та потреби. Важливо також урахувати існуючу структуру управління персоналом підприємства, зовнішні та внутрішні чинники впливу на неї, а також історичний досвід роботи та традицій на самому підприємстві.

Кожне підприємство у своїй діяльності орієнтується на плани та тенденції довгострокового розвитку, тобто досягнення не лише поточних, але й перспективних цілей функціонування. Саме тому досить важливо зберегти

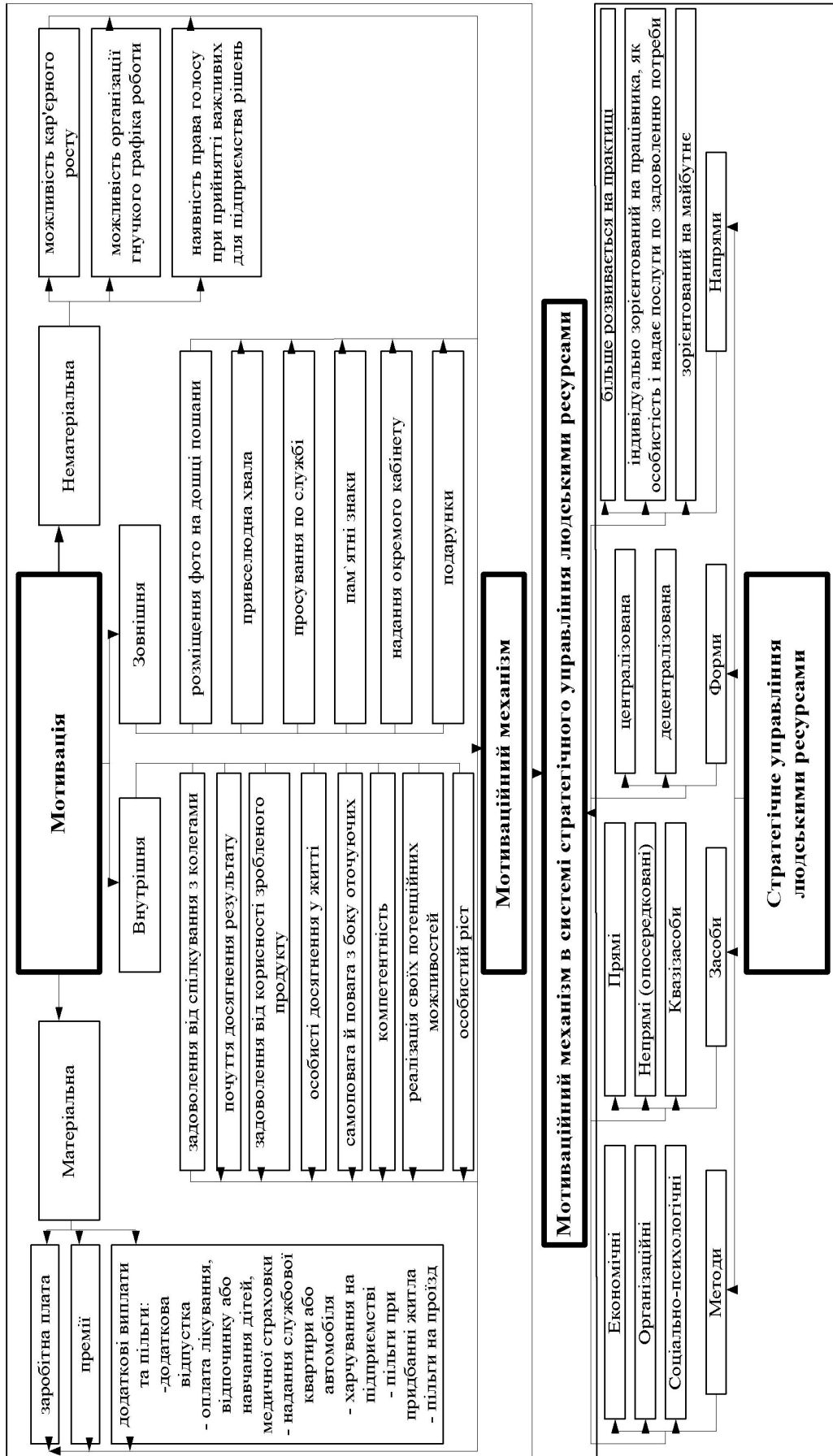


Рис. 1. Декомпозиційний аналіз поняття «мотиваційний механізм у системі стратегічного управління людськими ресурсами» в сучасній економічній думці

та зміцнити конкурентоспроможність підприємства у контексті стратегічного управління, ключове місце в якому належить управлінню персоналом.

Стратегію підприємства слід розуміти як упорядковану в часі систему пріоритетних методів, форм, напрямів, засобів, правил, прийомів застосування науково-технічного, ресурсного та виробничо-збутового потенціалу підприємства, спрямовану на підтримку конкурентної переваги та економічно ефективне досягнення висунутих завдань.

Загальновідомо, що в сучасних економічних умовах неможливе успішне функціонування жодної організації чи підприємства без розроблення концептуальних засад свого розвитку – стратегії.

Розвиток – це закономірна, направлена, незворотна зміна ідеальних і матеріальних об'єктів, наслідком якого є трансформування з одного якісного стану до іншого, вищого.

В основі мотиваційного механізму управління поведінкою персоналу є такі чинники: система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, існуючих для досягнення цілей підприємства, і уявлення керівництва про актуальні потреби, мотиви, інтереси працюючих, способи їх задоволення, значущі цінності та норми поведінки.

На цьому етапі немає однозначних трактувань мотиваційного механізму. Деякі вчені визначають його як сукупність мотивів, що формуються під впливом мотивуютьчих дій. В основі змісту мотиваційного механізму лежить уявлення про суть мотивації і закономірності поведінки людей на підприємстві [5].

Щоб мотиваційний механізм у системі стратегічного управління людськими ресурсами був ефективним, необхідно у першу чергу звертати увагу на існуючу систему матеріального й нематеріального стимулювання, а також брати до уваги стратегію розвитку підприємства. Мотиваційний механізм може бути ефективним, якщо враховувати всі особливості діяльності окремого підприємства і можливості оперування тими методами мотивації, що є найбільш актуальними для цього підприємства, та сприяють здійсненню мотивації персоналу. Необхідність включення

на підприємстві нематеріальної мотивації, як базису мотиваційного механізму управління персоналом, обумовлена взаємозв'язком матеріальних і нематеріальних методів мотивації.

Отже, аналіз поняття дозволив автору визначити, що «мотиваційний механізм у системі стратегічного управління людськими ресурсами» – це комплекс засобів і методів спонукання персоналу до ефективної діяльності у довгостроковій перспективі з розробкою послідовних рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей, а також забезпечення стратегічної конкурентної переваги підприємства.

В результаті проведеного дослідження визначено авторське визначення термінів: «мотивація», «стратегічне управління людськими ресурсами» та «мотиваційний механізм у системі стратегічного управління людськими ресурсами». Розроблено декомпозиційний аналіз поняття «мотиваційний механізм у системі стратегічного управління людськими ресурсами» в сучасній економічній думці, що показує взаємозв'язок між поняттями «мотивації», «мотиваційного механізму» та «стратегічним управлінням людськими ресурсами».

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ареф'єва О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : [монографія] / О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков. – Київ : ГРОТ, 2004. – 200 с.

Aref'ieva O. V. Upravlinnia potentsialom rozvytku promyslovykh pidprijemstv : [monohrafiia] / O. V. Aref'ieva, O. V. Korrenkov. – Kyiv : HROT, 2004. – 200 s.

2. Занюк С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг / Занюк С. – Київ : Эльга-Н : Ника-Центр, 2002. – 352 с.

Zanyuk S. Psikhologiya motivatsii. Teoriya i praktika motivirovaniya. Motivatsionnyy trening / Zanyuk S. – Kyiv : Elga-N : Nika-Tsentr, 2002. – 352 s.

3. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 859 с.
- Khekkhauzen Kh. Motivatsiya i deyatelnost / Kh. Khekkhauzen. – Sankt-Peterburg : Piter, 2003. – 859 s.
4. Стратегический потенциал: формирование приоритетов и развитие предприятия : [монография] / И. Р. Бузько, И. Е. Дмитренко, Е. А. Сущенко и др. – Алчевск : Прима, 2002. – 216 с.
- Strategicheskii potentsial: formirovaniye prioritetoiv i razvitiye predpriyatiya : [monografiya] / I. R. Buzko, I. E. Dmitrenko, E. A. Sushchenko i dr. – Alchevsk : Prima, 2002. – 216 s.
5. Игнатъева І. А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І. А. Ігнатъева. – Київ, 2006. – 39 с.
- Ihnateva I. A. Metodolohichni osnovy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra ekon. nauk : spets. 08.06.01 «Ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia pidpriemstvamy» / I. A. Ihnateva. – Kyiv, 2006. – 39 s.
6. Куриляк В. Є. Міжкультурний менеджмент : монографія / В. Є. Куриляк. – Тернопіль : Астон, 2004. – 239 с.
- Kuryliak V. Ye. Mizhkulturnyi menedzhment : monohrafiia / V. Ye. Kuryliak. – Ternopil : Aston, 2004. – 239 s.
7. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант : [пер. с англ. В. Н. Фунтова]. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 560 с.
- Grant R. Sovremennyu strategicheskiiy analiz / R. Grant : [per. s angl. V. N. Funtova]. – Sankt-Peterburg : Piter, 2008. – 560 s.
8. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : [пер. с англ.] / М. Армстронг. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
- Armstrong M. Strategicheskoye upravleniye chelovecheskimi resursami : [per. s angl.] / M. Armstrong. – Moskva : INFRA-M, 2002. – 328 s.
9. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О. А. Грішнова // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. – 2010. – № 7. – С. 42–50.
- Hrishnova O. A. Otsiniuvannia personalu: suchasni pidkhody do zabezpechennia efektyvnosti / O. A. Hrishnova // Upravlinnia liudskymy resursamy: problemy, teorii ta praktyku. – 2010. – № 7. – S. 42–50.
10. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала : [монография] / И. О. Джаин. – Сумы : Унив. кн., 2002. – 250 с.
- Dzhain I. O. Otsenka trudovogo potentsiala : [monografiya] / I. O. Dzhain. – Sumy : Univ. kn., 2002. – 250 s.
11. Василенко В. А. Стратегічне управління / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 395 с.
- Vasylenko V. A. Stratehichne upravlinnia / V. A. Vasylenko, T. I. Tkachenko. – Kyiv : TsUL, 2003. – 395 s.
12. Шапиро С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. – Москва : ГроссМедиа, 2008. – 224 с.
- Shapiro S. A. Motivatsiya / S. A. Shapiro. – Moskva : GrossMedia, 2008. – 224 s.

**А. Е. Фандеева** (Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет). **Мотивационные механизмы в системе стратегического управления человеческими ресурсами на предприятии.**

**Аннотация.** Цель статьи – изучить особенности понятий «мотивация» и «стратегическое управление человеческими ресурсами», определить взаимосвязи между ними, а также уточнить понятие «мотивационный механизм в системе стратегического управления»

человеческими ресурсами». Одной из базовых задач управления на этапе кризиса является удержание основных сотрудников. Достигается эта цель путем своевременного информирования персонала и реализации адекватной системы мотивации посредством применения эффективного мотивационного механизма в системе стратегического управления человеческими ресурсами. В результате проведенного исследования разработан декомпозиционный анализ понятия «мотивационный механизм в системе стратегического управления человеческими ресурсами» в современной экономической мысли, который показывает взаимосвязь между понятиями «мотивация», «мотивационный механизм» и «стратегическое управление человеческими ресурсами».

**Ключевые слова:** мотивация, стратегическое управление, человеческие ресурсы, механизм, система.

**A. Fandeyeva (Kharkiv National Automobile and Highway University). *Motivation mechanisms in the system of strategic human resources management on the enterprise.***

**Summary.** The questions of personnel motivation on the enterprise are particularly relevant today with considering the conditions of economic instability. During a crisis, companies run the risk of losing not only their occupied positions in the market and worsening their financial situation, but also they can stay without qualified personnel, that makes it impossible to solve the problem. To study the concepts of «motivation» and «strategic human resources management», to determine the relationship between them, and also to clarify the concept of «motivation mechanism in the system of strategic human resources management». One of the basic aims of management on the stage of crisis is to keep key staff. This goal is achieved by the timely informing of the personnel and the implementation of corresponding motivation system through the use of an effective motivation mechanism in the system of strategic human resources management. The study has designed the decomposition analysis of the concept of «motivation mechanism in the system of strategic human resources management» in the modern economic thought, and it shows the relationship between the concepts of «motivation», «motivation mechanism» and «strategic human resources management».

**Keywords:** motivation, strategic management, human resources, mechanism, system.