

**М. О. Черногоров**  
студ. IV курсу  
спеціальність «Менеджмент»  
Науковий керівник: к. е. н., доц. І. В. Гайворонська

## **ЗАСТОСУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІЇ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Оскільки сучасна організаційна діяльність швидко змінюється під впливом різноманітних факторів, важливість ефективного управління персоналом стає більшою ніж будь-коли. В цьому контексті, розуміння та вдосконалення механізмів мотивації стає критичним елементом успішного управління.

Основною метою впровадження функції мотивації в систему управління сучасної організації є створення умов, що забезпечують запланований режим ефективності для всіх учасників цього процесу [1, с. 26].

Перед управлінським складом постає питання побудови ефективного мотиваційного механізму, який послужить інструментом для реалізації потенціалу персоналу для досягнення поставлених цілей організації, а також сприятиме задоволенню потреб працівників. Побудова мотиваційного механізму в колективі організації передбачає формування психологічного стану кожного окремого працівника або групи працівників, необхідного для задоволення їхніх потреб, що забезпечує їх здатність до трудової діяльності на визначеному рівні ефективності для підтримання життєдіяльності організації або ж на бажаному рівні, тобто підвищення її конкурентоспроможності. При цьому трудовий процес набуває цілеспрямованого та орієнтованого на досягнення поставлених цілей характеру [2].

Мотиваційний механізм включає в себе сукупність мотивів, які можуть виражатися в спрямованості, установках і бажаннях працівника, та стимулів – зовнішніх причин, які спонукають його діяти для досягнення мети. В сучасній літературі рекомендованим постає комплексний підхід до впровадження матеріальної та нематеріальної мотивації. Матеріальна мотивація є однією з провідних форм мотивації в сучасній економічних умовах та передбачає створення і впровадження систем матеріального стимулювання праці, такі як різноманітні форми і системи заробітної плати, доплат, виплат, надбавок і премій [3, с. 58].

Досвід сучасних організацій демонструє тенденцію до зміни підходів до систем мотивації персоналу. Основний ефект може досягатися за рахунок нематеріальної мотивації, яка спрямована на підвищення рівня лояльності та зацікавленості працівників у діяльності компанії. У структурі мотиваційного механізму організацій все більшого впливу набувають ціннісні орієнтації, на перший план виходять професійний розвиток і самореалізація працівників. У цьому підході менеджмент має забезпечувати умови для підтримки, а в перспективі і підвищення соціального статусу працівників у колективі, а також ріст їх зацікавленості у процесі набуття нових знань і навичок протягом періоду їх трудової діяльності в організації. Мотиваційна культура, як частина мотиваційного механізму, формується таким чином, що свідома ініціатива працівника, спрямована на підвищення продуктивності праці, вдосконалення своєї кваліфікації та професійних здібностей, забезпечує працівникові можливість збільшити свій дохід [2].

У цьому контексті для менеджменту важливе розуміння, що працівник – це особистість з індивідуальними потребами, які він бажає задовольнити в процесі роботи в організації, тому менеджер не може мотивувати всіх працівників однаково. Система нематеріального стимулювання повинна бути гнучкою, враховувати потреби працівників на всіх ієрархічних рівнях, їх соціальний статус, вік, стать і психологічні особливості.

На практиці додаткові стимули для працівників не завжди є необхідним фактором. Честер Барнард, один з відомих

дослідників менеджменту, висунув теорію «зони байдужості». Ідея зони байдужості полягає в тому, що працівники будуть виконувати накази, якщо вони байдужі до них, через природну схильність людини підкорятися авторитету влади. Зона байдужості має бути досягнута за допомогою наступних факторів. По-перше, працівники повинні бути в змозі виконати наказ. По-друге, працівники повинні розуміти наказ. По-третє, наказ повинен відповідати цілям організації, тобто і керівництво, і працівник повинні мати однакові або суміжні інтереси для того, щоб вони співпрацювали. По-четверте, наказ не повинен порушувати особисті переконання людини. Водночас, однією з передумов реалізації теорії є визнання керівника колективом, тобто відповідність його професійних якостей посаді, яку він обіймає. Також менеджер має бути носієм організаційної моралі та культури організації [4, с. 73–74].

Отже, в системі менеджменту сучасної організації мотиваційна функція має виступати каталізатором позитивного ставлення працівників до своєї роботи та економічної організації в цілому. Таким чином мотиваційний механізм не лише забезпечуватиме зростання продуктивності, але й створюватиме атмосферу внутрішньої довіри та співпраці, підтримуючи сприятливе середовище для творчості та інноваційного розвитку.

#### **Список використаної літератури**

1. Кузнецов Е. А. Методологія дослідження професійної системи менеджменту : майстер-клас. Матеріали магістерського семінару / Е. А. Кузнецов. Одеса : Фенікс, 2018. 110 с.
2. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019.
3. Новікова М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент) / М. М. Новікова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 98 с.
4. Principles of Management. OpenStax, Rice University. 2019. 664 p.