

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-78>

УДК 658.012

ДЯЧКОВ Дмитро

Полтавський державний аграрний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2637-0099>

ПОТАПЮК Ірина

Полтавський державний аграрний університет
<https://orcid.org/0000-0002-1051-0114>

КАПКО Вячеслав

Полтавський державний аграрний університет
<https://orcid.org/0009-0007-0839-3901>

ТРОНЕВСЬКИЙ Віталій

Полтавський державний аграрний університет
<https://orcid.org/0009-0006-6928-5288>

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

Наукова стаття присвячена розгляду значення та особливостей формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства як засобу забезпечення кадрової безпеки.

Акцентовано увагу на те, що мотивація персоналу є ключовим фактором для ефективного управління, залучення співробітників до виконання поставлених завдань, досягнення місії організації, підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і зміцнення конкурентоспроможності компанії.

Зазначено, що мотиваційний механізм, ретельне формування якого є необхідністю для кожного підприємства, виступає інструментом забезпечення зацікавленості працівників у досягненні економічних і соціальних результатів. У цьому процесі важливу роль відіграє продуктивність праці як ключовий показник трудової діяльності. На неї найбільший вплив мають такі фактори, як рівень заробітної плати, умови та зміст роботи. Ці аспекти безпосередньо стосуються мотиваційної сфери працівників, сприяючи підвищенню їхньої працездатності та ефективності.

Ключові слова: підприємство, кадрова безпека, мотивація, управління персоналом, мотиваційний механізм.

DIACHKOV Dmytro, POTAPIUK Iryna, KAPKO Viacheslav, TRONEVSKYI Vitalii

Poltava State Agrarian University

MOTIVATIONAL MECHANISM OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT AS A MEANS OF ENSURING PERSONNEL SECURITY

The scientific article is devoted to considering the importance and peculiarities of forming the motivational mechanism of enterprise personnel management as a means of ensuring personnel security.

The author emphasizes that staff motivation is a key factor for effective management, involvement of employees in the performance of tasks, achievement of the organization's mission, increase of labour productivity, reduction of staff turnover, and strengthening of the company's competitiveness. It combines art, creativity, and a deep understanding of the psychology of employees' needs and motives, encouraging them to engage in activities that meet the goals, interests, and strategy of the organization and the manager.

It is noted that the motivational mechanism, the careful formation of which is a necessity for every enterprise, acts as a tool to ensure the interest of employees in achieving economic and social results. In this process, labour productivity plays a vital role as a key indicator of labour activity. It is most strongly influenced by factors such as salary, working conditions, and work content. These aspects are directly related to the motivational sphere of employees, contributing to their efficiency and effectiveness.

The effective use of motivational mechanisms in human resources management to ensure personnel security can solve several essential problems. This includes identifying and preventing employee threats, such as fraud, disclosure of trade secrets, collusion with competitors, or deterioration of the psychological climate in the team. The motivational mechanism can also monitor employees, especially in critical commercial projects, and conduct internal investigations in controversial or risky situations.

Keywords: enterprise, personnel security, motivation, personnel management, motivational mechanism.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У умовах, коли Україна здобула статус країни з ринковою економікою, суттєво змінюється концепція управління персоналом, а також вибір методів та інструментів для реалізації завдань у цій сфері. Очевидно, що ефективне використання робочої сили є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для суб'єкта господарювання це означає, що, щоб залишатися конкурентоспроможним, воно повинне надавати послуги з мінімальними витратами і високою якістю, що можливо лише за умови, якщо праця працівників є належно мотивованою. Персонал є ключовим фактором у діяльності підприємства, і його успіх безпосередньо залежить від ефективності роботи працівників. Для досягнення високої продуктивності необхідно мотивувати та стимулювати персонал до реалізації організаційних цілей, водночас сприяючи досягненню їхніх особистих цілей. Такий підхід до управління дозволяє підприємству забезпечити стабільний довгостроковий прибуток.

Ефективна система мотивації сприяє не лише залученню нових співробітників, а й збереженню наявного колективу. Оскільки утримання чинного персоналу є одним із найрезультативніших і найменш витратних варіантів, більшість керівників надають пріоритет саме цьому напрямку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Цілями статті є окреслення значення та особливостей формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства як засобу забезпечення кадрової безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Підприємства, незалежно від їх сфери діяльності та розміру, прагнуть вибудовувати міцні й позитивні відносини зі своїми співробітниками. Однак кожен працівник має унікальні потреби та мотиваційні чинники, які можуть відрізнятися або навіть суперечити один одному. Деяких мотивує матеріальна винагорода, інших – прагнення досягнень чи відчуття стабільності. Тому для керівництва вкрай важливо розуміти справжні мотиви персоналу, щоб підвищити ефективність діяльності суб'єкта господарювання.

Варто зазначити, що важливим елементом кадрової безпеки підприємств має стати ефективний мотиваційний механізм, який буде враховувати як потреби працівників зокрема, так і потреби підприємств загалом, а також використання сучасного інструментарію мотивації.

У спробах створити найбільш дієвий механізм мотивації працівників, дослідники прагнуть поєднати та вдосконалити традиційні теорії мотивації, розробляючи більш інтегровані концепції. Ці концепції охоплюють не лише аспекти менеджменту, управління людськими ресурсами та організаційної поведінки, але й включають інші релевантні підходи [4].

Ефективна система мотивації працівників значною мірою є результатом правильних управлінських рішень. Для її постійного вдосконалення керівники повинні враховувати індивідуальні особливості співробітників, покращувати умови праці, адаптувати робочий процес до їхніх можливостей, а також залучати їх до участі в діяльності підприємства та управлінських процесах.

Механізм мотивації охоплює комплекс взаємопов'язаних форм, методів, інструментів і підходів, які сприяють заохоченню працівників до досягнення високих результатів. Він діє шляхом впливу на трудову діяльність, стимулюючи зацікавленість у кінцевих досягненнях підприємства [1].

Основна мета мотиваційного механізму – формування або активізація внутрішнього стану працівника, що визначає рівень його продуктивності, активності та напрямку дій у конкретних умовах.

Загалом мотиваційний механізм складається з двох основних складових:

- зовнішнього впливу, що включає стимулювання або примус;
- внутрішньої мотивації, яка визначається особистими схильностями та прагненнями працівника.

Таким чином, формування ефективного мотиваційного механізму в підприємстві передбачає визначення ключових методів і форм взаємодії між працівником та організацією (рис. 1).

У мотиваційному механізмі задоволеність працею відіграє роль регулятора: вона може як підтримувати стабільність мотиваційної структури, так і сприяти її зміні, впливаючи на трудову поведінку працівників, підвищуючи або знижуючи їхню активність. Одним із ключових аспектів задоволеності роботою є формування у співробітників почуття лояльності та прихильності до підприємства. Це проявляється у позитивному ставленні до робочого місця, прагненні сприяти досягненню організаційних цілей і бажанні залишатися в компанії.

Рівень задоволеності працею є одним із основних показників ефективності мотиваційного механізму, оскільки він відображає якість трудової діяльності через ступінь задоволення працівником своїх актуальних і значущих потреб.

Впровадження мотиваційного механізму на підприємстві потребує вирішення низки складних завдань, серед яких можна виокремити такі (рис. 2).

Формування мотиваційного механізму має враховувати специфіку персоналу підприємства, зокрема його потреби, інтереси, цінності та установки. Важливо також зважати на чинну систему управління персоналом, вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають діяльність організації, а також її традиції та накопичений досвід.

Створення мотиваційного механізму розпочинається з аналізу й уточнення факторів, що впливають на рівень мотивації працівників, та їхніх ключових показників. На основі цього розробляється мотиваційна модель, яка визначає оптимальні методи й інструменти впливу на персонал.

Створена мотиваційна модель стає основою для визначення необхідних мотиваційних ресурсів і розробки стратегії подальших дій. Ця стратегія включає проведення відповідних заходів для реалізації моделі. Аналіз результатів дає змогу виявити відхилення від запланованих цілей, оцінити їх, визначити причини й у разі необхідності скоригувати модель управління персоналом [9].

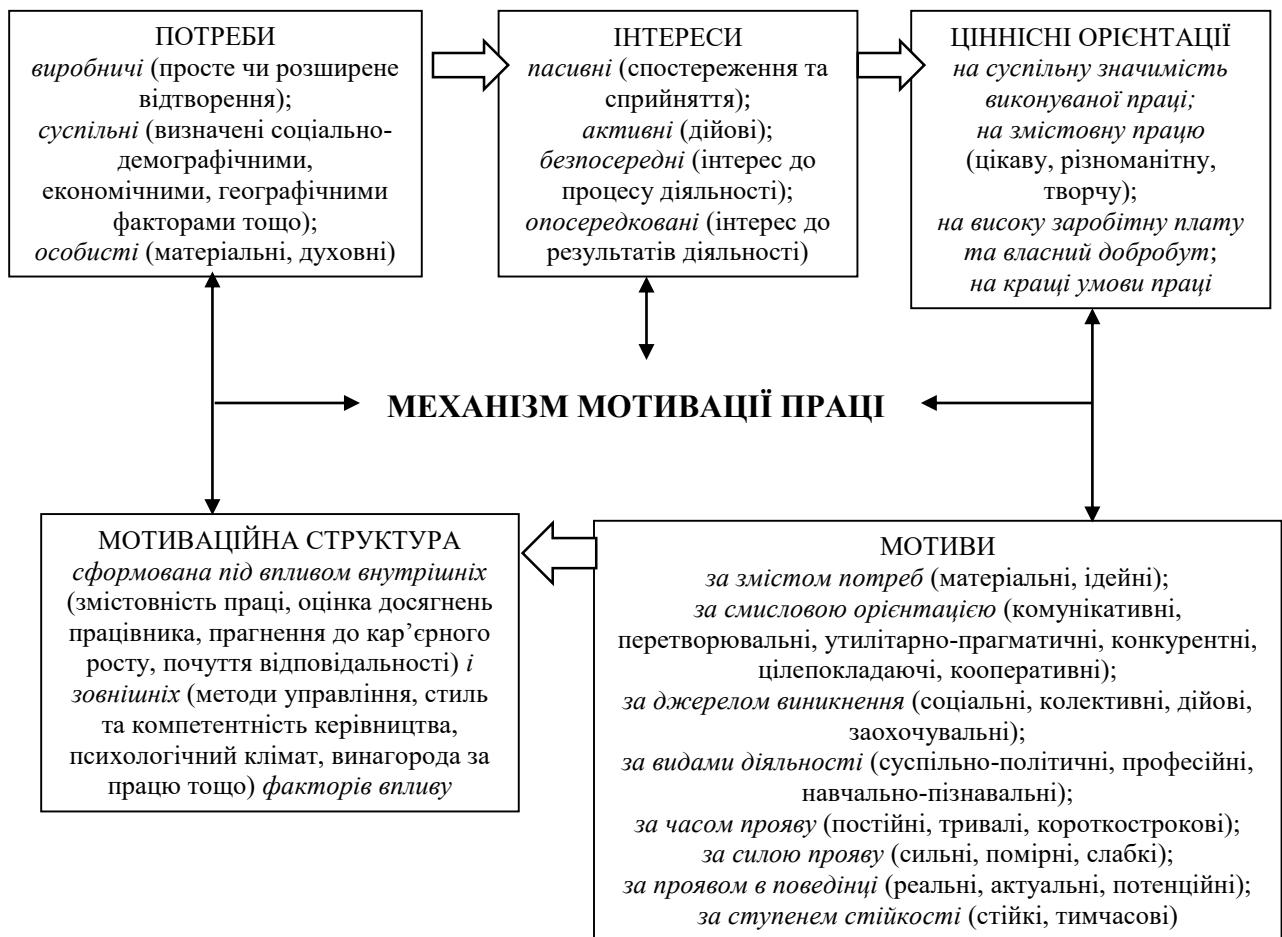


Рис. 1. Формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства [7]

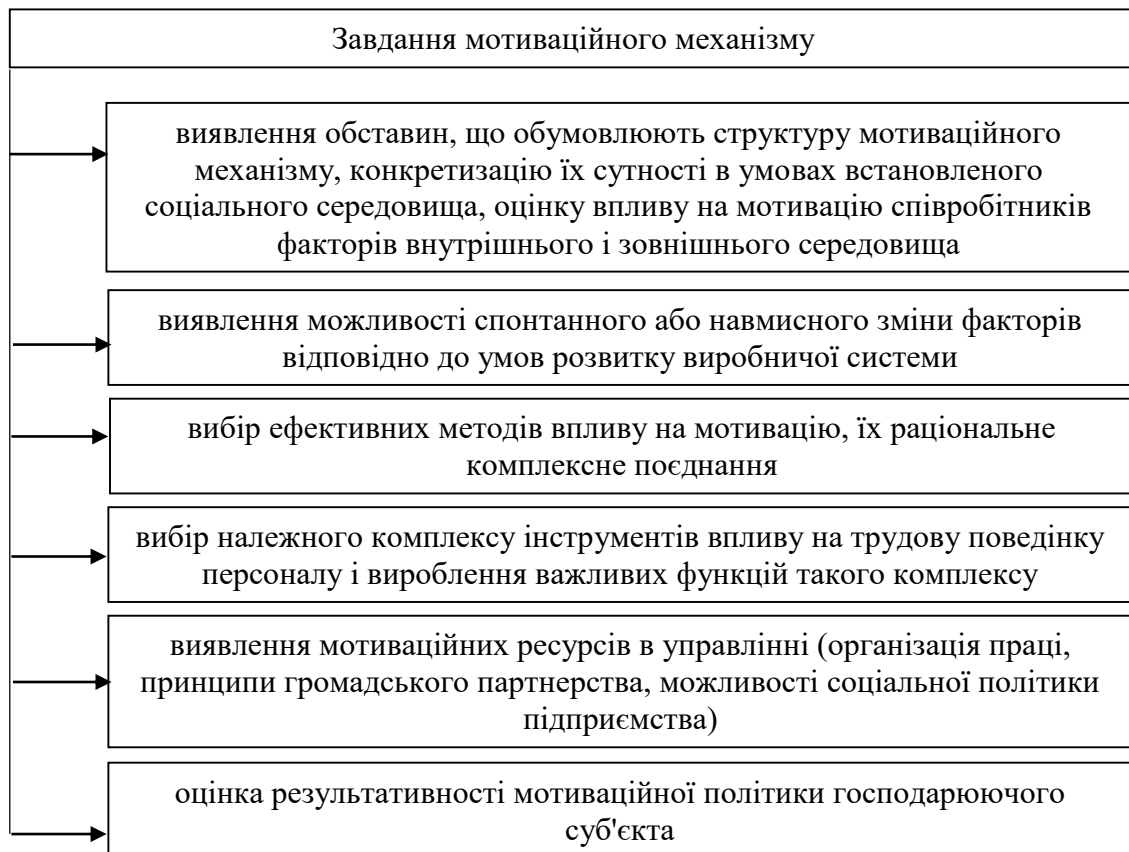


Рис. 2. Завдання мотиваційного механізму управління персоналом підприємства [3]

Запропонований алгоритм етапів мотиваційного механізму відображає природний розвиток мотивації на особистісному рівні, хоча можливі й зворотні процеси, зумовлені внутрішніми сумнівами працівника щодо справедливості прийнятого рішення.

На рівні організаційного управління ключова роль мотиваційного механізму полягає не у формуванні нових мотивів, а в коригуванні їхньої структури відповідно до поставлених перед працівниками цілей [4; 6].

Для раціонального застосування методів стимулювання праці варто вибрати одну з двох основних систем оплати: відрядну або погодинну. Реалізація методів стимулювання потребує розробки тарифної системи, яка визначатиме ставки, оклади, доплати, надбавки та інші форми заохочення персоналу.

Варто зазначити, що аналіз індивідуальних характеристик працівників дозволяє менеджеру визначити специфіку мотиваційного механізму, що впливає на їхню трудову діяльність.

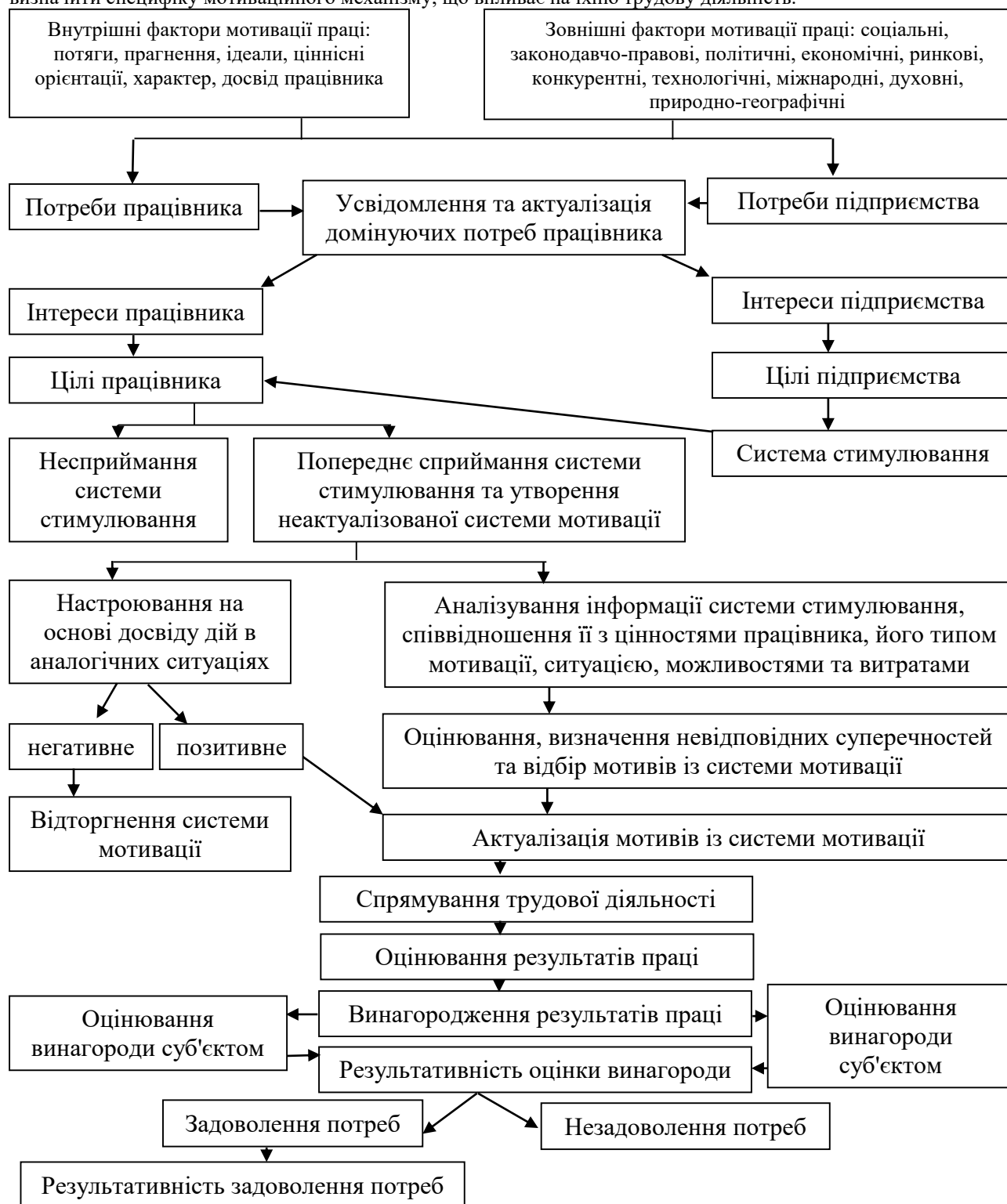


Рис. 3. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства [3]

При формуванні мотиваційного механізму управління персоналом підприємства керівникам також слід пам'ятати про наступне:

✓ формування ефективного мотиваційного механізму – це безперервний процес. Людські бажання та потреби постійно змінюються. Щоб підтримувати мотивацію працівників, необхідно регулярно аналізувати їхні очікування та впроваджувати нові можливості, які спонукатимуть досягати цілей підприємства;

✓ цілі є потужним інструментом мотивації. Існує помилкова думка, що лише грошові виплати та пільги здатні ефективно мотивувати працівників. Хоча премії та підвищення є важливими стимулами, завдання і чітко визначені цілі також можуть бути дієвими в довгостроковій перспективі.

✓ страх – не ефективний мотиватор. Хоча страх втрати роботи чи зменшення зарплати може тимчасово підвищити ефективність праці, це призводить до негативних довгострокових наслідків, таких як зниження задоволеності роботою або навіть звільнення працівників. Менеджер має уникати залякування, використовувати конструктивну критику і зберігати емоційну стриманість у спілкуванні з командою;

✓ мотивація відрізняється від маніпуляції. Мотивація – це задоволення потреб працівника, яке приносить йому радість і стимулює до продуктивної діяльності. Маніпуляція, натомість, означає примус чи переконання без щирого врахування бажань людини. Ефективний керівник повинен розуміти справжні потреби і бажання своїх підлеглих, щоб будувати мотивацію на основі взаємної довіри, а не маніпуляцій [2; 5; 8].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, перш ніж застосовувати методи мотивації, менеджеру необхідно глибше пізнати свою команду, аналізуючи потреби та настрої колективу. Мотиваційний механізм управління персоналом є складною системою, що включає психологічні, трудові, правові, соціальні, економічні та організаційні аспекти, а також взаємозв'язки між ними. Ця динамічна структура впливає на поведінку працівників як на виробничу силу, так і на споживачів товару. Головним елементом мотиваційного механізму є мотивація як стимул до виконання роботи для досягнення матеріальної чи нематеріальної винагороди.

Ефективне застосування мотиваційного механізму в управлінні персоналом як інструменту забезпечення кадрової безпеки дозволяє вирішити низку важливих завдань. Зокрема, це виявлення та запобігання загрозам з боку працівників, таким як шахрайство, розголошення комерційної таємниці, змова з конкурентами чи погіршення психологічного клімату в колективі. Також мотиваційний механізм може бути використаний для моніторингу співробітників, особливо в межах критично важливих комерційних проєктів, а також для проведення службових розслідувань у разі виникнення спірних чи ризикових ситуацій.

Література

1. Бакаєва І.Г. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія: Економіка і управління*. 2013. Вип. 26. С. 189-195.
2. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2. № 22. С. 72-82.
3. Борданова Л.С., Семенченко Н.В., Попович Ж.В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54-59.
4. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 9. С. 196.
5. Гула О.І. Систематизація наукових підходів до визначення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Наукові перспективи*. 2021. № 2 (8). С. 51-58.
6. Коптєва Г.М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Економічні науки. № 2. 2020. С. 119-124.
7. Ткаченко К.А., Коптєва Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2023. № 4. С. 33-38.
8. Якимець А.Ю. Теоретичні основи мотивації персоналу туристичного підприємства. *Вісник студ. наук. товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця : ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 177. С. 361-367. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb22_177.pdf
9. Maslow A.A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. no 4. P. 370-396.

References

1. Bakaieva I.H. (2013). *Stratehichne planuvannia diialnosti pidpriemstva* [Strategic planning of the enterprise activity]. Collection of scientific works of the State University of Economics and Technology of Transport. Series: Economics and management. Vol. 26. P. 189-195.
2. Bolkvadze N., Hetman T. (2020). *Suchasni metody motyvatsii personalu IT-kompanii* [Modern methods of motivation of IT companies' personnel]. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Eastern European National University*. Vol. 2, no. 22. P. 72-82.

-
3. Bordanova L.S., Semenchenko N.V., Popovych Zh.V. (2022). *Osoblyvosti formuvannia ta uprovadzhennia kadrovoi polityky na pidpriemstvi* [Features of formation and implementation of personnel policy at the enterprise]. *Economy and state*. No. 6. P. 54-59.
 4. Holda AV. (2019). *Formuvannia systemy motyvatsii ta stymuliuvannia trudovoi diialnosti z oriientsatsiieiu na kintsevyi rezultat* [Formation of a system of motivation and stimulation of labour activity with a focus on the final result]. *Formation of market relations in Ukraine*. No. 9. P. 196.
 5. Hula O.I. (2021). *Systematyzatsiia naukovykh pidkhodiv do vyznachennia kadrovoi bezpeky v systemi publichnoho upravlinnia* [Systematisation of scientific approaches to the definition of personnel security in the system of public administration]. *Scientific perspectives*. No. 2 (8). P. 51-58.
 6. Koptieva H.M. (2020). *Kadrova bezpeka pidpriemstva: sutnist, skladovi ta zabezpechennia* [Personnel security of the enterprise: essence, components and provision]. *Bulletin of the National Technical University 'Kharkiv Polytechnic Institute'*. Series: Economic Sciences. No. 2. P. 119-124.
 7. Tkachenko K.A., Koptieva H.M. (2023). *Motyvatsiia ta stymuliuvannia pratsi personalu v upravlinni pidpriemstvom* [Motivation and stimulation of staff labour in enterprise management]. *Bulletin of the National Technical University 'Kharkiv Polytechnic Institute'*. No. 4. P. 33-38.
 8. Yakymets A.Iu. (2023). *Teoretychni osnovy motyvatsii personalu turystychnoho pidpriemstva* [Theoretical bases of motivation of personnel of a tourist enterprise]. *Bulletin of the Student Scientific Society 'VATRA' of the Vinnytsia Institute of Trade and Economics of DTEK*. Vol. 177. P. 361-367. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb22_177.pdf
 9. Maslow A.A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. no 4. P. 370-396.