

## СУЧАСНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

*Анотація. В статті наголошено на актуальності дослідження та охарактеризовано сучасні аспекти мотивації управлінського персоналу промислових підприємств.*

*Аннотация. В статье отмечается актуальность исследования и охарактеризованы современные аспекты мотивации управленческого персонала промышленных предприятий.*

*Annotation. The article notes the relevance of research and describes current aspects of the motivation of administrative personnel of industrial enterprises.*

*Ключові слова: мотивація, управлінський персонал, мотиваційна сфера, мотиваційний профіль керівника.*

*Ключевые слова: мотивация, управленческий персонал, мотивационная сфера, мотивационный профиль руководителя.*

*Key words: motivation, administrative personnel, motivational sphere, leader motive profile.*

**Постановка проблеми.** Актуальність проблем мотивації підтверджується як наукою, так і практикою. Від ефективності мотиваційної політики підприємства залежить не тільки підвищення соціальної і творчої активності конкретного працівника, але і кінцеві результати діяльності організацій різних організаційно-правових форм власності, різних видів економічної діяльності.

Незалежно від суспільно-політичного ладу залишатимуться актуальними проблеми мотивації управлінського персоналу підприємства. Від рівня професіоналізму, компетентності керівника, його здатності координувати зусилля працівників у процесі трудової взаємодії, мотивувати їх на досягнення спільних цілей залежить стан всіх елементів виробничої системи.

Здебільшого, мотиваційна політика підприємства орієнтована на реалізацію тактичних завдань, досягнення поточних фінансових показників. Лише незначна частка управлінського персоналу мотивована в своїй діяльності на досягнення корпоративних стратегічних цілей. Саме тому необхідно враховувати вплив системи мотивації на досягнення стратегічних цілей підприємства як основний фактор його ефективності.

**Аналіз останніх джерел чи публікацій.** Багатогранно і ґрунтовно питання мотивації персоналу викладені в працях С.Бандура, Д.Богині, О.Ветлужських, О.Грішнєвої, В.Данюка, Г.Дмитренка, О.Єгоршина, С.Занюка, А.Кібанова, Т.Костишиної, А.Колота, Г.Кулікова, Н.Мартиненка, Ю.Одегова, В.Онїкієнка, І.Петрової, Н.Самоукіної, М.Семикіної, В.Сладкевича, Т.Соломанїдіної, В.Шинкаренка, Т.Яковлевої та ін.

Проте, в економічній літературі недостатньо розглянуто особливості формування мотивів діяльності управлінського персоналу. Додаткових досліджень потребує проблема мотивації персоналу управління як головного каталізатора у підвищенні трудової активності працівників підприємства, сприянні реалізації стратегічних пріоритетів підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Особливість формування системи мотивації провідної категорії працівників – управлінського персоналу підприємства – обумовлена специфічними відмінностями змісту праці даної категорії. Принципова відмінність праці управлінського персоналу за сучасних умов господарювання полягає в наявності у процесі праці розумової діяльності, високої інтенсивності праці, інформаційної насиченості, що потребує значних затрат часу на пошук, аналіз, систематизацію та узагальнення інформації.

Динамічні умови провадження діяльності сучасними підприємствами ставлять вимоги формування ефективної системи активізації та мотивації до максимального використання потенціалу саме вищої категорії управлінського персоналу – керівників. Особливість праці керівників полягає в тому, що вони самі безпосередньо не здійснюють впливу на предмети праці, не створюють матеріальних цінностей, а виконують управління виробництвом, його конструкторське, технологічне, економічне, фінансове забезпечення; підготовку кадрів; управління нормуванням і організацією праці. На відміну від робітників, результати праці управлінського персоналу мають опосередкований характер, і як правило, за часом віддалені від самого процесу праці.

У процесі виконання своїх обов'язків керівники відіграють різні ролі. Роль керівника, за визначенням Г.Мінцберга, – це набір визначених правил

поведінки, які відповідають конкретній установі чи посаді [7]. За класифікацією Г.Мінцберга ролі керівника можна звести до трьох великих категорій: ролі міжособистісного спілкування, інформаційні ролі, ролі з прийняття рішень.

Провідна роль і значення інженерно-технічної та наукової інтелігенції у вирішенні соціально-економічних і технічних проблем об'єктивна. Проте, потрібно зауважити, що кадровий потенціал, яким характеризується сьогодні Україна, використовується не повною мірою.

Так, за період 1990-2011 рр. кількість фахівців з вищою освітою в Україні щорічно зростала в середньому на майже 18 тис. осіб та за цей період збільшилась у чотири рази. В той же час потреба підприємств у працівниках таких професійних груп, як керівники, професіонали, фахівці та технічні службовці, починаючи з 2005 р. до теперішнього часу знизилась майже в 2,5 рази. Характеризуючи навантаження на вільні робочі місця в Україні у 2011 р., потрібно відмітити, що кількість керівників, що претендували на одне вільне місце, майже відповідала рівню навантаження за найпростішими професіями, а навантаження на вільні місця технічних службовців перевищувало середньоукраїнський рівень у два рази [10].

Сучасні умови пред'являють до керівника високі вимоги не тільки до рівня його освіченості і професіоналізму. Низький рівень трудової мотивації керівника спричиняє зниження трудової дисципліни працівників, недбалість в діяльності та, як наслідок, зниження результативності діяльності підприємства. Зауважимо, що під мотивацією розуміється внутрішній процес усвідомлення працівником певного типу поведінки, обумовлений системою спонукальних соціальних, економічних і психологічних мотивів особистості та впливом чинників зовнішнього характеру (стимулів).

Вирішення проблеми підвищення трудової мотивації керівників обумовлено як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами [6]:

- загострення проблеми кадрового потенціалу керівників-професіоналів, здатних успішно управляти людьми й економікою не тільки за екстремальних, але і за нормальних ринкових умов;

- зниження ефективності діяльності управлінського персоналу, його соціальної та творчої активності під впливом неефективної мотиваційної політики та інших чинників (політичних, економіко-правових, організаційно-технологічних та ін);

- зниження ефективності діяльності працівників управління під впливом історичної недооцінки їх ролі з боку державних органів управління.

Специфіка управлінської діяльності передбачає подвійний процес спонукання до дії, тобто спонукання себе та інших для досягнення як особистих, так і загальних цілей. У формуванні підприємством ефективної мотиваційної політики управлінського персоналу принципово важливе значення має вивчення структури ціннісних орієнтацій, пріоритетів, установок, потреб, інтересів, мотивів та інших чинників, що здійснюють вирішальний вплив на розвиток особистості та формування у неї таких якостей, як надійність, творча та соціальна активність, наполегливість у досягненні поставленої мети.

Система пріоритетних мотивів, які активізують, спонукають, спрямовують діяльність працівника, утворює мотиваційну сферу особистості. Чим ширше коло цілей, потреб, мотивів у керівника, тим більш розвинутою є його мотиваційна сфера.

Проведений науковцями аналіз управлінської діяльності та пріоритетів в роботі керівників різного рівня дозволив виділити основні мотиви, які частіше за інші присутні у структурі їх мотивації [4]. Це мотиви досягнення успіху, професіональний, соціального визнання, статусу, престижу, матеріальний, безпеки, уникнення невдачі, змагальний, поваги та самоповаги, самореалізації, самоствердження, влади або домінування над іншими, незалежності, відповідальності перед іншими.

Головною особливістю людини є те, що будь-яка його діяльність є полімотивованою, тобто спонукається не одним конкретним мотивом, а сукупністю мотивів, що знаходяться в певному співвідношенні один з одним.

Автор типологічної моделі трудової поведінки В. Герчиков виділяє п'ять базових типів мотивації, що визначають загальну спрямованість поведінки

працівника, в тому числі і під час формування мотиваційної сфери, а саме: інструментальний, професійний, патріотичний, господарський, люмпенізований [2]. Інструментально мотивована особистість надає перевагу грошовому еквіваленту заробітку та іншим матеріалізованим еквівалентам благ: житлу, земельній ділянці, автомобілю тощо. Такий працівник здатен працювати з високою віддачею на будь-якій роботі, якщо його праця справедливо й високо оплачується. Професійно мотивована особистість бачить у праці можливість реалізувати власні знання та вміння для досягнення вищого статусу у власній самосвідомості, на підприємстві, у суспільстві. Патріотично мотивована особистість особливо цінує результативність спільної праці та суспільне визнання власної участі, виражене не стільки у матеріальних, скільки у моральних оцінках. Господарчо мотивована особистість найбільш відповідає ринковим умовам господарювання, виконуючи роботу з максимальною віддачею. Люмпенізовано мотивована особистість не проявляє трудової активності, це людина зі слабкою мотивацією до ефективної праці.

Складність механізму реалізації мотивів, індивідуальний характер реакції на вплив стимулів вимагають обґрунтованого підходу до управління мотивацією управлінського персоналу, необхідність дослідження впливу чинників, що підвищують мотивацію та ефективність діяльності та, навпаки, демотивують її.

Можливість виявити основні чинники мотивації та демотивації керівників, їх трудових цінностей надають результати соціологічного дослідження [3]:

1. Основним демотиватором названо недоліки матеріального винагородження, зокрема, несправедливий рівень заробітної плати і невідповідність заробітної плати очікуванням.

2. Різке зниження мотивації пов'язувалось з проблемами лідерства. Основними демотивуючими чинниками є недовіра, неповага лідера до колективу, неетичність поведінки, психологічний пресинг, порушення прав особистості. Наголошувалось на проблемі невисокої якості управлінських рішень, некомпетентності, інертності у прийнятті найважливіших

управлінських рішень, неадекватному стилі керівництва (авторитарність лідера, надмірна опіка, контроль, необґрунтована критика).

3. Демотивує керівників й відсутність чітких, ясних, конкретних цілей, невірна постановка завдань, безглуздість роботи. Рідше демотиватором названий чинник незадоволеності результатами роботи.

4. Одним з найсильніших демотиваторів для керівників є зміст праці, який не відповідає потребам, компетенціям, очікуванням керівників.

5. Недоліки морального винагородження (відсутність належного оцінювання, несправедливість оцінювання, невизнання заслуг, знеособлювання результатів праці, покарання за чужі помилки, несправедливість нарікань) теж зазначено як чинник демотивації.

6. Значимими трудовими цінностями для керівників зазначено самостійність, відповідальність, делегування повноважень. Значно рідше серед чинників, що мінімізують мотивацію, були названі несприятливі умови праці, нерациональний режим праці та відпочинку, стреси, а також комунікативні бар'єри.

7. Важливими названі чинники групової динаміки, пов'язані із соціально-психологічним кліматом в колективі, зокрема, недовіра, неповага, конфлікти.

Серед чинників високоефективної праці істотними визнано чинники, пов'язані з колективом: командний дух, атмосфера дружби, співробітництва, взаєморозуміння, повага колективу, відчуття належності до команди однодумців, спілкування, готовність колективу допомогти.

Задоволеність матеріальною винагородою не віднесена до головного чинника високоефективної роботи. Керівники, маючи відносно високий рівень винагороди та рівень життя, вважають, що збільшення компенсаційного пакета швидше сприяє залученню та утриманню управлінського персоналу, ніж стимулює підвищення ефективності повсякденної роботи.

Високий рівень значимості наданий мотиваційним характеристикам самої роботи: важливість, престижність роботи, її соціальний та економічний ефект;

нові, важкі, відповідальні завдання; чіткі, ясні, правильно поставлені цілі; відповідальність, самостійність у прийнятті рішень.

У процесі аудиту системи трудової мотивації, проектування змін у цій сфері, а також під час аналізу та оптимізації системи управління персоналом необхідно застосовувати комплексний підхід, який полягає у вивченні не тільки чинників мотивації та демотивації керівників, але й індивідуальних цілей, потреб, цінностей, очікувань, психологічних та соціально-демографічних особливостей керівника.

Одним з основних елементів комплексного підходу до системного управління організацією, що забезпечує задоволення виявлених потреб, які визначають задоволеність і лояльність кожного окремого працівника, тобто ідентифікацію індивідуальних поєднань найбільш значущих для людини потреб в даний період часу, є мотиваційний профіль [11].

Мотивація в управлінні ґрунтується на поєднанні змістових і процесуальних теорій з виділенням біхевіористських поглядів Д.МакКлелланда, Ф.Герцберга, В.Врума. У змістових теоріях мотивації відзначається потреба у визнанні, в самореалізації (А.Маслоу), потреба у зростанні (К.Альдерфера), що дає змогу розкрити внутрішню природу поведінки керівника.

У забезпеченні системності і цілісності охоплення всіх аспектів такого складного феномена, як мотивація, науковці вважають перспективність теорії мотиваційного профілю лідера (МПЛ) Д. МакКлелланда. Концепція МПЛ була запропонована МакКлелландом як частина його основної праці – мотиваційної теорії особистості. МакКлелланд розглядає мотиваційну структуру особистості як взаємодію системи несвідомих психологічних потреб – потреби в досягненні, в афіліації, у власті і особистісної диспозиції лідера в питаннях використання влади в просоціальних цілях, а не в особистих інтересах. В результаті серії досліджень науковцю вдалося встановити, що ефективному лідерству відповідає стійка комбінація потреб, що отримала назву «мотиваційний профіль лідера». Головне положення теорії МПЛ відображає

наступну закономірність: ефективний лідер характеризується високою потребою у власті, високим рівнем самоконтролю і низькою потребою в афіліації [9].

Інші науковці серед основних характеристик успішного керівника виділяють емпатію, націленість на результат та наявність професійних знань [1].

Відповідно до мотиваційної спрямованості управлінської діяльності виділяють два типи керівників [5]. Керівник, який прагне забезпечити процвітання організації та усвідомлює себе як носія корпоративних цінностей, ідентифікується як стратегічний керівник. Керівник такого типу приймає рішення і діє з розрахунком на довгострокову перспективу розвитку організації.

Іншою скерованістю управлінської діяльності є спрямованість, за якої ключовим мотивом керівника виступає прагнення до персонального самоствердження. Такий керівник прагне до особистого добробуту і збагачення, особистої влади над іншими людьми.

Спрямованість мотивації управлінської діяльності одного і того ж керівника може змінюватись залежно від його досвіду і віку [8]. Керівник може почати свою кар'єру з індивідуального самоствердження, але з накопиченням професійних знань та управлінського досвіду стає стратегічним керівником. Наприкінці кар'єри, в боротьбі за посаду, він може знову перейти в розряд керівників, що прагнуть індивідуального самоствердження.

**Висновки з проведеного дослідження.** Мотивація, беззаперечно, є засадничим чинником спонукання працівників до високопродуктивної праці. Ефективність мотиваційної політики підприємства переважно залежить від працівників апарату управління, рівня їх кваліфікації, ділових якостей, особистісних характеристик. Належний рівень мотивації керівників дозволить активізувати діяльність працівників підприємства, сприятиме оптимальному поєднанню їх особистих цілей та цілей організації.

У формуванні мотиваційної політики підприємства важливе значення має застосування комплексного підходу до вивчення особистісних диспозицій



управлінського персоналу, чинників зовнішнього та внутрішнього середовища управлінської діяльності. Система мотивації управлінського персоналу повинна, передусім, будуватись на стратегічній перспективі, бути орієнтованою на реалізацію стратегічних пріоритетів підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Вязигин А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена / А. В. Вязигин. – М. : Вершина, 2006. – 256 с.
2. Герчиков В. И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях / В. И. Герчиков // ЭКО. – 1996. – № 6. – С. 106–108.
3. Забирова Л. Факторы трудовой мотивации топ–менеджеров / Л. Забирова // Генеральный директор. – 2007. – № 11. – С. 93–99.
4. Исаев А. Мотивация эффективности менеджера [Электронный ресурс] / А. Исаев // Бизнес–журнал «Bizkiev». – Режим доступа: [bizkiev.com/content/view/437/205](http://bizkiev.com/content/view/437/205).
5. Карлоф Б. Вызов лидеров / Б. Карлоф, С. Седерберг. – М. : Дело, 1996. – 352 с.
6. Кокорев В. П. Мотивация в управлении : курс лекций / В. П. Кокорев. – Барнаул : Изд–во АГУ, 1997. – 245 с.
7. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініук, П. В. Круш. – К. : «Центр навчальної літератури», 2004. – 560 с.
8. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. – М. : Вершина, 2006. – 224 с.
9. Тихомиров А. А. Влияние мотивации руководителя на эффективность слияний: состояние исследований / А. А. Тихомиров, У. Д. Спэнглер // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5, № 1. – С. 85–108.
10. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

11. Шадрина Л. Ю. Прогнозирование трудового поведения на основе мотивационного профиля – как специфической социальной технологии в системе управления / Л. Ю. Шадрина // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И.Герцена. – СПб., 2010. – № 124. – С. 380–387.