

УДК 331.5

В.М.ЛУГОВА

*Харківський національний економічний університет*

## **ОБҐРУНТУВАННЯ СТРУКТУРИ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ**

Уточнюється сутність поняття „механізм мотивації управлінського персоналу”. Визначено його структуру, узагальнено закономірності та доповнено перелік принципів мотивації, узагальнено та доповнено класифікацію форм мотивації, запропоновано перелік методів мотиваційного впливу.

В сучасному світі вже загальноє визнано, що головним виробничим ресурсом і джерелом розвитку підприємства є знання, вміння, навички, досвід управлінського персоналу. Для заохочення працівників системи управління до ефективної реалізації своїх трудових функцій керівникам підприємств необхідно впроваджувати різноманітні форми мотивації, методи та засоби мотиваційного впливу, які забезпечать поєднання цілей підприємства та персоналу даної категорії, – формувати результативний механізм мотивації.

Дослідження, проведені на вітчизняних підприємствах, свідчать про відсутність на них такого механізму мотивації, тому розроблення і удосконалення науково-теоретичного і методичного забезпечення формування і подальшого розвитку такого механізму є важливим науковим напрямом.

Аналіз наукових праць з управління персоналом і мотиваційного менеджменту [1-8] дозволяє стверджувати, що існують теоретичні й практичні проблеми мотивації працівників, які потребують подальших наукових досліджень. Так, недостатньо розкрито характерні особливості механізму мотивації управлінського персоналу підприємства. Існують значні розбіжності у визначенні складових даного механізму. Не до кінця вирішеними є питання забезпечення гармонізації інтересів підприємства і працівника при формуванні і розвитку механізму мотивації управлінського персоналу. В той же час обмеженість теоретичних досліджень механізму мотивації працівників не дозволяє розв’язати ці проблеми. Значення та актуальність перелічених питань для українських підприємств зумовили вибір теми статті, її мету.

Метою статті є уточнення структури механізму мотивації управлінського персоналу.

Для її досягнення було вирішено такі завдання: уточнено поняття „механізм мотивації управлінського персоналу”; визначено його основні елементи та обґрунтовано їх зміст.

Для затвердження поняття „механізм мотивації управлінського

персоналу” як конструктивного і технологічного, визначено основні ознаки механізму, а саме: 1) це складна система, яка має вхід (зовнішній вплив) та вихід (корисний результат) [9-11]; 2) головне призначення механізму – забезпечувати ефективне досягнення цілей [10, 12, 13]; 3) він функціонує на основі закономірностей та принципів, а елементами його структури є методи, засоби впливу [12, 14, 15]; 4) є гнучким, реагує на зміни, які відбуваються у середовищі [9, 16].

Узагальнення наведених ознак створило підстави для такого визначення поняття „механізм мотивації працівників системи управління” – це складна організована система форм мотивації, методів і засобів мотиваційного впливу, яка забезпечує гармонізацію та ефективну реалізацію цілей управлінського персоналу та підприємства.

Теоретичне підґрунтя даного механізму, його формування і розвитку становлять закони і закономірності, узагальнені у принципах мотивації.

У рамках теорії трудової поведінки вітчизняними економістами систематизовано і досліджено об’єктивні закони, які визначають трудову поведінку: загальні закони поведінки, закони інерційності людської системи, закони зв’язку із зовнішнім середовищем, соціально-психологічні закони, біопсихічні закони [17, с.472-473; 18, с.44-91]. Основні закономірності трудової поведінки працівників, виявлені також у теоріях мотивації (таблиця).

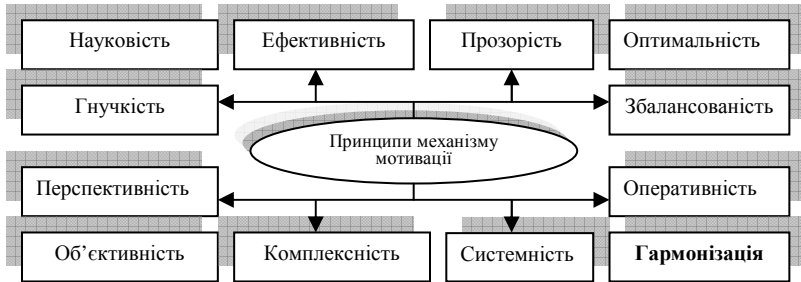
Закономірності трудової поведінки, представлені в теоріях мотивації

<b>Теорія мотивації</b>	<b>Закономірності трудової поведінки</b>
Змістовні теорії	Поведінка людини детермінується незадоволеними потребами
Процесні теорії	Поведінка людини є функцією її сприйняття і очікувань, пов’язаних з конкретною ситуацією, та можливих наслідків обраного нею типу поведінки
Теорії „поля” (відносин)	Поведінка людини є функція особистісних факторів і факторів оточення (організаційної культури, соціального середовища)

Зазначені закономірності дозволяють зрозуміти об’єктивні передумови трудової поведінки персоналу та обґрунтувати принципи мотивації. Аналіз літературних джерел [7, 19, 20] дав змогу узагальнити й виділити найважливіші принципи, врахування яких забезпечить дієвість даного механізму (рисунок).

Механізм мотивації управлінського персоналу, на відміну від інших, які входять до загального механізму управління підприємством, має за мету досягнення цілей не лише підприємства, а й працівників системи управління, тому його результативність досягається на основі

гармонізації потреб, інтересів та цілей підприємства та працівників системи управління. Отже основою його формування і розвитку має стати принцип гармонізації. Цей принцип передбачає узгодження та взаємозалежність цілей підприємства та працівників, найбільш сприятливе їх поєднання. Таке поєднання можливо забезпечити шляхом використання адекватних ситуації форм мотивації, методів та засобів мотиваційного впливу.



Перелік принципів механізму мотивації управлінського персоналу

Огляд наукової літератури свідчить, що існують значні розбіжності у визначенні форм мотивації, методів та засобів мотиваційного впливу. В.Сладкевич класифікує мотивацію за кількома ознаками [21]: за основними групами потреб (матеріальна, трудова, статусна); за засобами, що використовуються (нормативна, примусова, стимулююча); за джерелами виникнення (внутрішня, зовнішня); за спрямованістю на досягнення цілей (позитивна, негативна). А.Колот класифікує мотивацію за основними групами потреб [22]. М.Семикіна [23] узагальнила та доповнила існуючі підходи, запропонувала класифікаційні ознаки форм мотивації, в яких враховано особливості людського розвитку та специфіку впливу конкурентного середовища: за силою прояву трудового мотиву (мотивація висока, помірна, низька); за силою безпосереднього впливу на суб'єкт праці (мотивація пасивна, активна); за спрямованістю на підтримання або підвищення рівня результативності праці в конкурентних умовах (мотивація збереження, мотивація досягнення, мотивація конкурентоспроможності).

Аналіз запропонованих класифікацій дозволяє констатувати відсутність поділу мотивації залежно від того, для якої категорії персоналу здійснюється мотивація. У зв'язку з тим, що праця управлінського персоналу та праця інших категорій працівників значно відрізняються, форми, методи, засоби мотиваційного впливу на них також повинні

відрізнитися. Тому необхідно виокремити форми мотивації залежно від об'єкта впливу: мотивація керівників, мотивація спеціалістів, мотивація службовців, мотивація робітників.

Зважаючи на те, що потреби, інтереси та цілі працівників постійно змінюються, в механізмі мотивації має бути закладено можливість впливу на них у необхідному напрямку (виховання потреб). Тому, на наш погляд необхідно також розрізнити мотивацію за мірою реалізації потенціалу мотивації: мотивацію фактичну (ґрунтується на використанні наявних потреб, інтересів персоналу) та мотивацію перспективну (ґрунтується на формуванні та розвитку потреб, інтересів персоналу у необхідному напрямку).

При формуванні результативного механізму мотивації працівників системи управління важливим моментом є визначення методів і засобів мотиваційного впливу на управлінців.

У складі методів впливу на поведінку працівників (методів мотивації) науковці і практики традиційно виділяють організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні (соціальні і психологічні) методи [21, 22]. Зміна ролі людини і характеру її впливу на діяльність організації вимагає посилення акцентів на освітньо-виховні (ідейно-виховні) методи і введення їх в механізм мотивації управлінського персоналу [7, 10], адже засобами методів навчання і виховання можна суттєво змінити поведінку людини. Крім того постійний розвиток науки і техніки вимагає від працівників оволодіння новими методами, технологіями, технічними пристроями. Особливо це стосується управлінського персоналу, знання вміння та навички яких повинні забезпечити своєчасність і вірність управлінських рішень, ефективну організацію діяльності інших працівників тощо.

Не можна ігнорувати пропозиції деяких авторів виносити в окрему групу методів управління поведінкою працівників самоуправління як різновид саморегулювання соціальних систем [12, 24]. Опанування методами самоуправління є надзвичайно актуальним в сучасних умовах. Дослідження в області синергетики (яка вивчає механізми самоорганізації) показують, що окрема людина і суспільство в цілому є відкритими нелінійними системами, для управління якими нині необхідно використовувати принципово нові підходи. Самоуправління є ефективним методом регулювання трудової поведінки саме управлінського персоналу, адже менеджери одночасно виступають об'єктами і суб'єктами мотиваційного впливу.

Таким чином, механізм мотивації управлінського персоналу ґрунтується на закономірностях трудової поведінки та принципах мотивації, поєднує форми мотивації, методи та засоби мотиваційного

впливу, що мають особливості застосування стосовно управлінського персоналу, та поєднує цілі працівників системи управління та підприємства. Ці елементи необхідно діагностувати і враховувати при формуванні даного механізму на підприємствах, що є завданням наших подальших досліджень.

1. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Мотивация личности и человеческий ресурс. – К.: Европ. ун-т, 2002. – 576 с.
2. Еськов А.Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2005. – 390 с.
3. Гончаров В.Н., Радомский С.И., Радомская М.С., Додонов О.В. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации. – Донецк: СПД Куприянов В.С., 2006. – 200 с.
4. Данюк В., Чернушкіна О. Формування мотиваційної політики на підприємствах машинобудування // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 3. – С.36-40.
5. Тельнов А. Формування мотиваційного механізму якості праці в системі управління якістю інноваційної продукції // Україна: аспекти праці. – 2004. – №4. – С.38-44.
6. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
7. Доронина М.С., Наумик Е.Г., Соловьев О.В. Управление мотивацией. – Харьков: ХНЭУ, 2006. – 240 с.
8. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников. – К.: ИЭ НАНУ, 2002. – 339 с.
9. Гончаров Г.О. Мотивационный механизм трудовой деятельности в условиях становления рыночного хозяйства: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.01.01 / Київ. ун-т ім. Т.Шевченка. – К., 1999. – 20 с.
10. Доронина М.С. Управление экономическими та соціальними процесами підприємства. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 432 с.
11. Косалс Л.Я. “Социальный механизм” инновационных процессов / Под ред. Р.В.Рывкина. – Новосибирск: Наука, 1989. – 248 с.
12. Социальный менеджмент / Под ред. В.Н.Иванова, В.И.Патрушева. – М.: Высш. шк., 2001. – 207 с.
13. Шаульська Л.В., Романова Н.В. Мотивационный механизм эффективного использования трудового потенциала // Вісник Технологічного університету Поділля: Зб. наук. праць. Сер. Економічні науки. – 2003. – №4. Ч.1. Т.2. – С.36-39.
14. Механізм структурних зрушень в економіці України / За ред. В.Кононенко. – К.: Ін-т економіки, 2002. – 286 с.
15. Теория управления / Под общ. ред. А.Л.Гапоненко, А.П.Панкрухина. – М.: РАГС, 2003. – 558 с.
16. Гніденко О.А. Мотивация эффективной работы в сельском хозяйстве предприятий: Дис. ...канд. экон. наук: 08.09.01 / Кировоград, ДТУ. – Кировоград, 2001. – 230 с.
17. Завадський Й.С. Менеджмент: У 3-х т. Т.1. – К.: Європ. ун-т, 2002. – 537 с.
18. Афонин А. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты. – К.: АЗУУП, 1994. – 304 с.
19. Азьмук Н.А. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности деятельности малых предприятий // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва». Ч.2. – Харків: ХНАДУ, 2007. – С.10-11.
20. Лафта Дж.К. Менеджмент. – М.: ПБОЮЛ Григорян А.Ф., 2002. – 264 с.
21. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент. – К.: МАУП, 2001. – 165 с.
22. Колот А.М. Мотивация, стимулирование і оцінка персоналу. – К.: КНЕУ, 1998. –

224 с.

23. Семикіна М.В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / Відп. ред. В.В.Онiкiєнко. – Кіровоград: ПВЦ „Мавiн”, 2004. – 124 с.

24. Колпаков В.М. Методы управления. – 2-е изд., испр. и доп. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.

*Отримано 24.02.2009*

УДК 658.011.2

Д.Ю.КОСТИН

*Харьковский национальный университет радиоэлектроники*

### **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ**

Приводится оценка системы оплаты труда и мотивации сотрудников на примере предприятия электроэнергетики.

Проблема мотивации труда является одной из острых, стоящих перед современным предприятием. Руководители предприятий рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику. На подавляющем большинстве предприятий система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда (ФОТ).

В качестве конкурентных преимуществ для привлечения трудовых ресурсов организация может задействовать целый комплекс стимулирующих мер. Финансовый аспект, а именно – размер оплаты труда, играет решающую роль в мотивации персонала.

Текучесть кадров (ТК), с которой сталкиваются большинство руководителей отечественных предприятий и организаций, часто основывается на ошибках в мотивации персонала. Проблема мотивации сотрудников получила широкое распространение в экономической литературе. Так, в работах [1-3] подробно рассматриваются теоретические подходы к созданию системы мотивации и стимулирования труда. А.Зильберман [4] рассматривает систему антикризисной мотивации. Е.Вознюк [5] обращает внимание на ряд типичных ошибок, возникающих при разработке системы мотивации, а также выделяет ряд общих принципов ее создания. Е.Лановенко [6] уделяет внимание составу компенсационных пакетов, применяемых для мотивации персонала отечественными компаниями.

Однако большинство отечественных предприятий и организаций в силу ограниченности финансовых средств не в состоянии поддерживать обширный перечень премиальных, компенсационных и стимули-