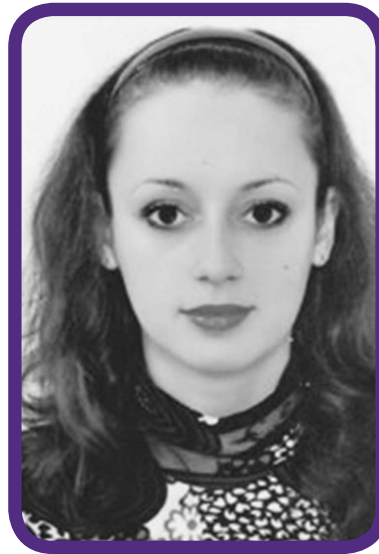


МОТИВАТОРИ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ



ІРИНА ПЕРЕВОЗОВА
доктор економічних наук, професор,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу



ІРИНА ПОПАДИНЕЦЬ
кандидат економічних наук, доцент,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу

Розглянуто внутрішні та зовнішні мотиватори праці менеджерів, які є підґрунтям для формування механізму управління мотивацією праці менеджерів на підприємствах.

Ключові слова: мотиватор, потреба, інтерес, мотиви, стимули, винагорода.

Постановка проблеми

Формування ефективної системи функціонування є основним завданням будь-якої сфери суспільного буття. Тому, актуальними на сьогодні є розробка й впровадження механізму стимулювання праці менеджерів як найбільш діючого каталізатору в підвищенні трудової активності персоналу і підприємства загалом.

Формування механізму управління мотивацією праці менеджерів полягає у форму-

ванні комплексної системи мотивації управління, розробці комплексу рекомендацій (кроків) з підвищення їхньої мотивації, послідовна, поетапна реалізація яких і забезпечить у довгостроковій перспективі бажані результати. Для цього необхідно визначити, оцінити і проаналізувати основні мотиватори праці менеджерів, що спонукатимуть індивіда до виконання поставлених задач. Також, необхідно встановити рівень вмотивованості керівників на різних рівнях управління, адже, набір мотиваторів на кожному рівні ієрархії

буде різнитися. Тоді, в підсумку можна буде сформулювати механізм мотивації праці менеджерів та оцінити її ефективність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Вивчення зарубіжної та вітчизняної спеціальної літератури, яка присвячена теорії й методології мотивації керівного персоналу, практичним аспектам управління мотивацією керівників, свідчить про безсумнівний інтерес вчених до даної проблеми. Зокрема, О. Стахів сформулювала моніторинг мотиваційного процесу і запропонувала концептуальну модель мотиваційного процесу. М. Дороніна представила механізм мотивації управлінської праці. Г. Чайка конкретизує поняття «управлінська праця» і подає його як систему. Але в літературі сьогодні проблема мотивації праці менеджерів недостатньо розглянута з точки зору комплексного аналізу, зокрема не виокремлено поняття «мотиваторів», які є основою мотиваційної системи індивіда.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Незважаючи на наявність значної теоретичної бази з досліджуваного питання, однак до сьогодні відсутні ґрунтовні дослідження, що розкривають особливості виокремлення мотиваторів праці менеджерів на рівнях управління.

Мета статті (постановка завдання)

Охарактеризувати внутрішні та зовнішні мотиваторів як основу формування системи мотивації праці менеджерів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В ході ґносеологічного аналізу терміну «мотивація» застосовуються інші взаємозалежні категорії: «стимулювання» і «мотивування», «стимул» і «мотив» [6]. Зазначені поняття є взаємопов'язаними і взаємодоповнюючими,

але не тотожними, хоча обидва процеси характеризуються: схожою структурою; впливом на поведінку, яка спонукає керівника до дії; мотивування та стимулювання сприяють підвищенню продуктивності праці. Проте, процес стимулювання заснований на дії зовнішніх сил, а мотивування – внутрішніх факторів-мотиваторів, які визначаються особистими потребами, цінностями тощо. Процес стимулювання передбачає використання економічного методу, заснованого на формуванні певних колективних умов праці та загальних потребах тощо, - виконання управлінської функції, а набір мотиваторів передбачає наявність механізму входження конкретного працівника до колективу підприємства.

Мотивація є внутрішнім механізмом, що спонукає до діяльності

Мотивація управлінської праці – це сукупність управлінських робіт, спрямованих на розробку та використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів управлінської діяльності. В основі мотивації є комплекс динамічних потреб, які і визначають напрям використання потенціалу керівника [4, с. 85]. При аналізі потреб необхідно враховувати рівні управління. Розглянемо модель мотивації управлінської праці через потреби на трьох рівнях управління: top, middle, lower. (табл. 1).

Розглянемо складові факторів зовнішньої мотивації праці менеджерів (табл. 2). Ефективність використання методів залежить від набору застосовуваних засобів та інструментів мотивації управлінської праці. Мотиваційні засоби управлінської праці можна поділити за двома групами: базові засоби мотивації (задовольняють потреби першого рівня); додаткові засоби мотивації (забезпечують можливість реалізації духовного та інтелектуального потенціалу керівника). Базові засоби: вдосконалення системи матеріально-го заохочення; модернізація системи оцінки

Таблиця 1

Мотивація праці менеджерів через потреби на рівнях ієрархії

Складова моделі	Рівні управління	Характеристика
Потреби	top	Потреби самовираження
	middle	Потреби поваги
	lower	Соціальні потреби
Інтереси	top	Регулюючі
	middle	Спрямовуючі
	lower	Спонукаючі
Мотиви	top	Самоактуалізація
	middle	Безпека, збереження статусу в управлінській ієрархії
	lower	Життєвий комфорт
Поведінка	top	Характер особистості
	middle	Самооцінка і самоконтроль особистості
	lower	Стандартне виконання дій
Винагороди	top	Морально-виховна
	middle	Соціально-психологічна
	lower	Економічна і соціальна
Цілі	top	Самостійність
	middle	Набір навиків, визначення завдань, значимість завдань
	lower	Базовий об'єм роботи – особисті і виробничі результати

праці; формування системи активізації керівників.

Додаткові засоби: розвиток корпоративної стратегії; вдосконалення корпоративного стилю; моральне стимулювання; вдосконалення системи комунікації; поліпшення системи планування професійної кар'єри [3, с. 2].

Належним чином організована система мотивації є ефективним інструментом управління, якщо забезпечує: узгодження власних цілей керівників з цілями організації і персоналу; зниження витрат на пошук, підбір і адаптацію керівного персоналу; утримання висококваліфікованих спеціалістів; вирішення найважливіших проблем щодо управління персоналом [7].

При здійсненні управлінських функцій на керівника впливають зовнішні й внутрішні мотиватори, їх взаємозв'язки продемонстровано на рис. 1.

Отже, в суті терміну «мотивація» відображені категорії мотивування і стимулювання, при чому, перша відображає прагнення самого індивіда до досягнення поставлених цілей у своїй діяльності на основі власних потреб, а друга – цілеспрямований вплив одного індивіда на іншого за допомогою зовнішніх факторів впливу. Тобто мова йде про внутрішні та зовнішні мотиватори відповідно.

Висновки. На основі характеристики суті мотивації та систематизації інформації про дану дефініцію встановлено, що під мотивацією слід розуміти процес спонукання або стимулювання, формування потреби чи виникнення мотиву. Управління мотивацією праці слід розглядати як процес цілеспрямованого впливу на працівника шляхом застосування стимулів і мотивів підвищення ефективності його діяльності (відповідно зовнішні

Таблиця 2

Система зовнішніх мотиваторів праці менеджерів

Аспект мотивації	Мотиватор мотивації	Складові мотиватора мотивації
Організаційний аспект (організаційна мотивація)	Мотиватори задоволеності умовами праці <i>(M зуп)</i>	Соціально-економічні умови (тривалість робочого часу і робочого року, оплата і стимулювання праці, кваліфікаційна, фахова та загальноосвітня підготовка працівників)
		Санітарно-гігієнічні умови (температурний режим, загазованість, запиленість, забрудненість повітря, освітлення, шум, вібрація тощо)
		Організаційні умови (робочий режим праці, забезпечення матеріалами, сировиною та інструментами)
		Соціально-побутові умови (забезпечення працівників побутовими приміщеннями, їдальнями, медичним і санаторно-курортним обслуговуванням тощо)
Економічний аспект (економічна мотивація)	Мотиватори задоволеності рівнем оплати праці <i>(M зроп)</i>	Середня та мінімальна заробітна плата
		Середня та мінімальна пенсія
		Середня грошова допомога тощо
Соціально-психологічний аспект (моральна мотивація)	Мотиватори задоволеності стилем керівництва <i>(M зск)</i>	Психофізіологічні та особистісні характеристики менеджерів колективу, особливості їх темпераментів, характерів, потреб тощо
		Соціально-психологічні особливості колективу: моральний клімат, згуртованість, підготовленість до роботи, дисциплінованість тощо
		Психофізіологічні та особистісні якості керівника колективу. В особі керівника поєднуються всі об'єктивні, зовнішні впливи, що відображають особливості керованого ним колективу. Через них формується неповторний стиль керівництва
		Компетентність керівника – це та якість його особистості, що допомагає свідомо виробляти найраціональніший стиль керівництва на основі досвіду, наукового та загального культурного кругозору
		Обізнаність керівника з особливостями колективу, яким він керує, допомагає йому обрати стиль, що відповідає конкретним умовам, в яких працюють колектив і його керівник
	Мотиватори рівня емоційної атмосфери в колективі <i>(M реак)</i>	Система міжособистісних відносин (симпатія, антипатія, дружба)
		Психологічні механізми взаємодії між людьми (наслідування, співпереживання, сприяння)
		Система взаємних вимог, загальний настрій, загальний стиль спільної трудової діяльності, інтелектуальна, емоційна і волюва єдність колективу
	Мотиватори задоволеності від роботи <i>(M зр)</i>	Задоволеність управлінців працею та її окремими елементами (фізичним навантаженням, станом обладнання, організацією праці, технікою безпеки, значущістю продукції, змістом праці, працею загалом)
		Індекси й показники ставлення до праці (ступінь виконання змінних завдань, трудова дисципліна, ступінь трудової віддачі, ступінь активності у підвищенні кваліфікації, відповідальність за використання робочого часу)
Ієрархія найбільш значущих мотивів, що визначають загальну задоволеність працею (перспективи підвищення кваліфікації, заробіток, стан обладнання)		

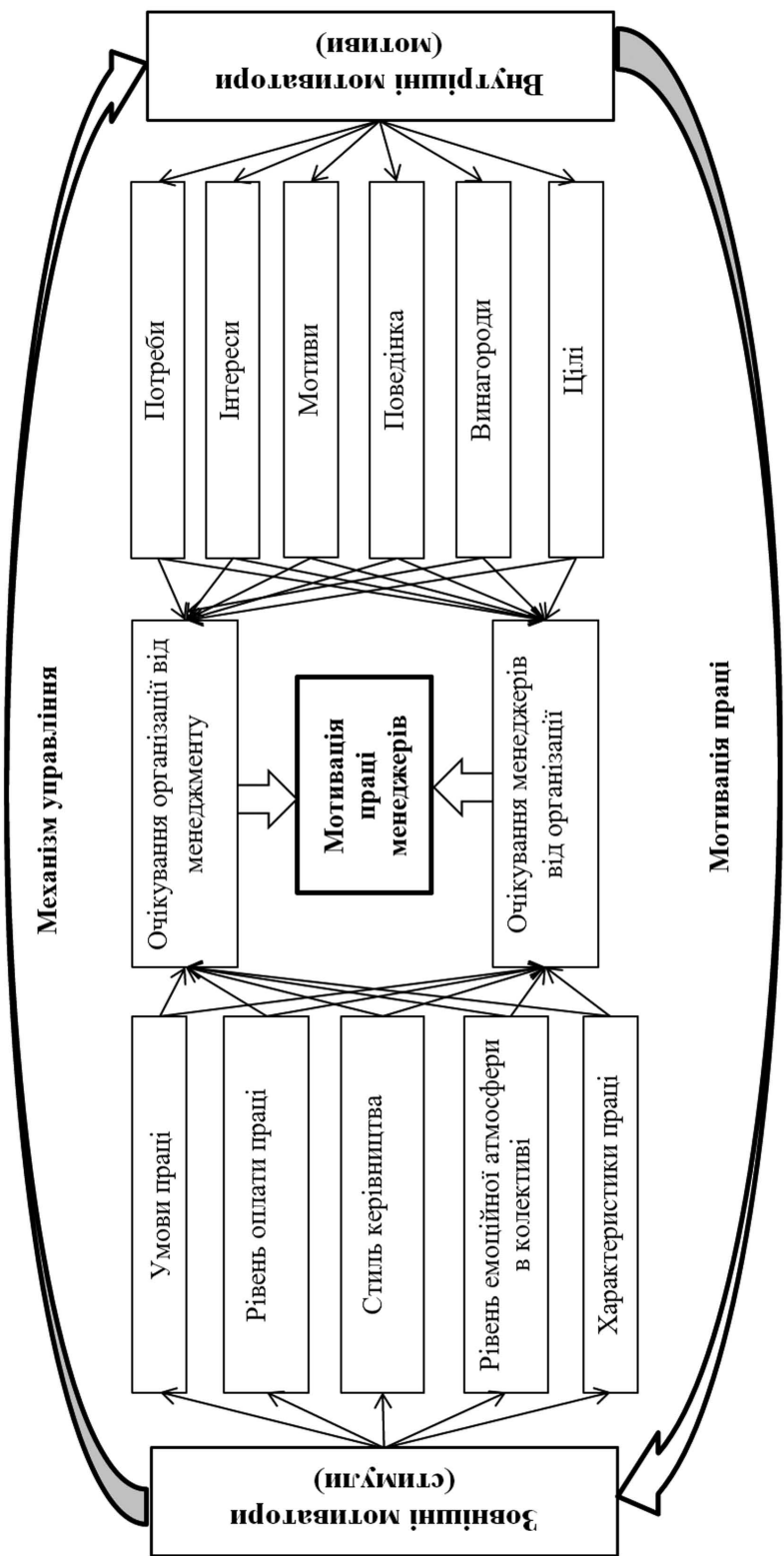


Рисунок 1 – Мотивація праці менеджерів під впливом факторів



та внутрішні мотиватори праці менеджерів). Здебільшого, об'єкт мотивації управлінської праці сам обирає ті причини, які спонукають його працювати в організації: індивідуальні потреби, мотиви, побажання щодо посад і організації умов праці. Отже, комплексне та цілеспрямоване врахування вище зазначених факторів дозволить об'єкту дослідження досягти найвищих показників розвитку. Так, за допомогою мотивації ділові відносини переводяться на міжособистісні, пропагуються партнерство, відносини співробітництва.

Джерела:

1. Беседіна Г. Є. Якість управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Г. Є. Беседіна // Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. - Х., 2009. - 226 с.
2. Дімітрієва С. Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу / С. Д. Дімітрієва // Культура народів Причорномор'я : [наук. журнал]. - 2011. - № 216. - С. 46-49.
3. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. Електронний ресурс. Національний університет біоресурсів і при-

родокористування України. Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vkhdtusg/2013_138/25.pdf

4. Попадинець І. Р. Модель мотивації управлінської праці під впливом факторів / І. Р. Попадинець // Матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. [«Регіональна економіка та проблеми муніципального розвитку»], (Київ, 6 – 7 березня 2014 р.). - м. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр», 2014. ч. 2. – с.85 - 88.

5. Попадинець І. Р. Факторно-параметричний підхід до аналізу мотивації управлінської праці / А. О. Устенко, І. Р. Попадинець // Вісник Херсонського національного технічного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4, Т. 2 (216). – С. 159 - 158.

6. Процик І. С. Мотивування керівників в системі управління підприємством [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / І. С. Процик / Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Л., 2007. — С. 4. 37

7. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій / М. Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. — К. : МАУП, 2004. — 368 с.