

Ф.Ш. Урманов, к.е.н., доц.  
А.А. Касімова, магістрант

Житомирський державний технологічний університет

## Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці

У сучасних умовах швидкої зміни ринкового середовища саме персонал часто стає вирішальним фактором, який і забезпечує підприємству успішне, довготривале функціонування та гарну репутацію. Сьогодні власники багатьох підприємств стикаються з проблемами неефективного використання різних видів ресурсів, особливо трудових, управлінського персоналом, що є наслідком зниження продуктивності праці персоналу, зменшення рівня його відповідальності та зацікавленості в результатах своєї діяльності. Тому важливою ознакою сучасного підприємництва є пріоритетна увага до діяльності управлінського персоналу як основи успішної роботи підприємства. Досвід передових економік світу доводить, що жодне із завдань управління в будь-якій сфері діяльності неможливо реалізувати без зацікавленості в їх вирішенні суб'єктів управління. У цьому зв'язку актуальним стає питання мотивації праці управлінського персоналу. У статті досліджуються окремі теоретичні та практичні аспекти мотивації праці управлінського персоналу. Аналізується дія механізму матеріальної та нематеріальної мотивації управлінської праці на підприємстві, пропонуються рішення щодо її поліпшення.

**Ключові слова:** мотивація; управлінський персонал; мотивація управлінського персоналу; ефективність; чинник ефективності.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими практичними завданнями.** Одним із основних чинників успішної діяльності підприємства є раціональна організація роботи його персоналу. Наукові дослідження в цьому напрямку дають підстави стверджувати, що запорукою ефективною діяльністю підприємства є, насамперед, кваліфіковане управління персоналом, що неможливо забезпечити без відповідної мотивації управлінської праці.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання мотивації персоналу підприємства активно висвітлюється у наукових працях: С.Т. Дуда [1], Н.М. Заярна [2], М.П. Клименко [5], К.В. Ковальської [6], В.А. Літинської [7], М.С. Письменної [8], В.В. Різник [9]. Аналіз наукових праць за обраною тематикою свідчить про наявність різних підходів до визначення мотивації та відповідних технологій її впровадження як засобів підвищення зацікавленості працівників підприємства в результатах своєї роботи. Наприклад, О.В. Тужилкіна [11] в своїй науковій праці основну увагу звертає на проблеми нематеріального стимулювання. О.О. Ігнатенко [3], В.М. Ільченко [4], В.В. Співак [10] акцентують увагу на матеріальну мотивацію як дійового інструменту забезпечення ефективною діяльністю підприємства.

Проте, варто зазначити, що незважаючи на велику кількість наукових праць з тематики мотивації персоналу, мало дослідженим залишається аспект впливу мотивації на ефективність праці управлінського персоналу.

**Постановка завдання.** Метою роботи є дослідження впливу мотивації праці на результати діяльності управлінського персоналу підприємства та розкриття можливостей підвищення ефективності мотивування.

Завданнями дослідження є:

- визначення економічної сутності мотивації управлінського персоналу підприємства;
- обґрунтування методичних підходів до формування механізму мотивації праці;
- дослідження впливу мотивації на ефективність управлінської праці;

**Викладення основного матеріалу.** Ситуація, що склалася в економіці нашої країни дає підстави стверджувати про невисокий рівень українського менеджменту. Однією з причин такого становища є недостатній рівень мотивації управлінських працівників. Далеко не повною мірою використовуються можливості механізму мотивації персоналу, щодо зростання ефективності його діяльності. Зокрема, має місце ціла низка невирішених проблем зі стимулювання ефективної праці управлінського персоналу. Розв'язання цих задач ґрунтується на поєднанні інтересів найманих працівників управлінського складу з одного боку і власників – з іншого. Наймані управлінці зацікавлені в отриманні своєчасної та гідної економічної, психологічної та кар'єрної винагороди за результати своєї діяльності. Інтереси власників, які наймають менеджерів, полягають у залученні найкращих управлінських кадрів, здатних забезпечити зростання продуктивності праці, ефективність використання ресурсів, формувати загальний позитивний імідж підприємства.

Ефективність менеджменту – показник результативності управлінської діяльності, який визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських рішень до витрат, які забезпечують їх впровадження. Саме на підвищення результативності управлінських рішень і має бути націлена мотивація управлінського персоналу сучасного підприємства.

Для підвищення ефективності праці управлінського персоналу застосовують різні методи її мотивації та стимулювання. В науковій літературі існує багато підходів до визначення мотивації. Проте, в основному всі визначення сходяться до того, що мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей. Близьким до поняття мотивація є стимулювання праці, яке визначається як система засобів спрямованих на спонукання працівника до конкретних дій, формування матеріальної і моральної зацікавленості в праці та підвищенні її результативності.

Призначення мотивації праці – змусити людину працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль. Тому мотивація праці персоналу, зокрема управлінського, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства стають нагальними завданнями керівників підприємства.

Французький філософ Гельвецій стверджував, що будь-яке порівняння речей між собою передбачає увагу, всяка увага – працю, а будь-яка праця – причину, яка до праці спонукає. Причина, яка викликає працю формується відповідно до визначення внутрішнього характеру та природи самої природи праці, з урахуванням особистих якостей виконавця [7].

Жодна дія людини не відбувається без мотивації, а точніше без внутрішніх стимулів здійснити таку дію. Кожна людина має свої особисті потреби, інтереси, цінності у задоволенні яких полягає головний зміст людської праці, тому найбільш ефективною буде така система мотивації персоналу, яка побудована на індивідуальному підході щодо кожного працівника. Особливо доцільно використовувати таку систему для мотивації праці управлінського персоналу.

При формуванні мотиваційної політики варто розглядати в комплексі матеріальну і нематеріальну мотивацію. Основою для формування мотиваційного механізму є потреби працівників, які у загальному вигляді описуються пірамідою потреб А.Маслоу. В першу чергу необхідно звертати увагу на задоволення базових потреб працівників (фізіологічні потреби та потреби у безпеці), які, як правило, задовольняються заходами матеріальної мотивації. По мірі задоволення базових потреб виникають потреби більш високого рівня (визнання і самоствердження, самореалізація) на задоволення яких більшою мірою спрямовуються заходи нематеріальної мотивації. Отже, якщо реалізувати всі аспекти потреб працівника управлінського складу, то підприємство буде мати мотивованого та ефективного менеджера, який здатний брати на себе відповідальність та приймати правильні рішення.

Дослідження практичного застосування механізму матеріальної мотивації на різних підприємствах дають можливість сформулювати таку її структуру.

Таблиця 1

Структура матеріальної мотивації

Матеріальна мотивація	
Заробітна плата	Премії
Відрядна оплата праці	Індивідуальні
Погодинна оплата праці	Колективні (командні)
Грейдингова оплата праці	Проектні

Основним чинником, який впливає на рівень заробітної плати працівника підприємства є результати його особистої діяльності, тому заробітна плата має бути максимально пов'язана з результатами діяльності конкретного працівника. Наприклад, якщо показником професійної діяльності керівника відділу продажів є торговельний оборот компанії, то доцільно його заробітну плату пов'язати безпосередньо з рівнем цього обороту. Таким чином підвищується особиста відповідальність працівника та результативність його управлінської діяльності. У практиці управління американських компаній «Ford Motor Company» і «General Motors» застосовують різні методи матеріальної мотивації праці. Зокрема, використовують систему заробітної плати за якої поряд з оплатою праці відповідно до посадових окладів, працівники управлінського персоналу отримують частину прибутку компанії, що стає додатковим чинником зростання як прибутковості компанії, так і власного добробуту працівників.

Різновидом подібної тарифної системи оплати праці є грейдингова система (грейдинг (grading) з англійської перекладається як класифікація, сортування, упорядкування), тобто така система оплати праці за якої відбувається позиціонування посад, розподіл їх в єдиній ієрархічній структурі відповідно до цінності даної посади для підприємства. Грейдингова система оплати праці успішно застосовується в Україні компанією «4Smart».

Суттєвою складовою матеріальної мотивації є премії, роль яких стимулювати персонал працювати більш ефективно. Премії можуть бути як індивідуального так і колективного характеру. Індивідуальні премії це премії за виконання і перевиконання особистого плану конкретним працівником.

Особливо важливі з точки зору командобудування (тимбилдингу) – командні (колективні) премії, коли преміювання працівника відбувається не тільки за особисті досягнення а й додатково, за виконання

показників всією командою. Така система преміювання стимулює працівників не тільки виконувати особисті показники, а й допомагати виконувати їх іншим членам команди.

Проектні премії призначаються за досягнення цілей проекту. Вони можуть бути як індивідуального характеру, для кожного учасника проекту, так і для всієї команди, яка втілювала проект. Проектні премії доцільно запроваджувати при реалізації стратегічних проектів, при цьому, при встановленні максимальних цілей і винагорода має бути відповідною.

В сучасних умовах саме мотивація, через створення працівникові можливостей реалізуватися як фахівцю та особистості, здатна втримати креативних і перспективних управлінських працівників на підприємствах.

Значну роль у формуванні кваліфікованих управлінських кадрів відіграє нематеріальна мотивація, складовими якої є: гуманізація праці; розвиток виробничої демократії; планування кар'єри; регулювання робочого часу; інформованість колективу тощо. Для практичної діяльності підприємств пропонується широке коло заходів нематеріальної мотивації праці втілення яких не потребує значних фінансових затрат, а результати їх застосування можуть бути достатньо високими. Завдяки використанню прийомів нематеріальної мотивації значно підвищується лояльність працівників, формується почуття гідності, поваги до підприємства, до його цінностей.

Складовими нематеріальної мотивації можуть бути:

- усна подяка за виконану роботу;
- привселюдне визнання особистого внеску працівника;
- присвоєння звання «кращий працівник»;
- надання більших повноважень на робочому місці;
- можливість брати участь в управлінні підприємством;
- запрошення на обід з ТОП-менеджментом;
- гнучкий графік роботи;
- лист з подякою батькам, навчальному закладу, в школу дітей;
- додаткове навчання за рахунок підприємства та ін.

При формуванні системи мотивації на підприємстві слід враховувати певні принципи, а саме:

1. Розмір винагороди – має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів праці працівника;
2. Зв'язок винагороди з результатами особистої праці – працівник має знати, яку винагороду він отримає за результати своєї праці;
3. Зв'язок винагороди з результатами діяльності колективу – винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу;
4. Терміновість отримання винагороди – винагорода має бути вручена одразу за досягненням очікуваного результату;
5. Значущість винагороди – винагорода має задовольнити певну частку потреб працівника;
6. Зрозумілість винагороди – порядок визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику підприємства і бути з його позицій справедливими.
7. Стимулююча роль винагороди – винагорода має стимулювати подальшу активізацію професійної діяльності працівника, зростання її ефективності.

Авторами статті проведено дослідження системи мотивації управлінського персоналу на підприємстві ТОВ «НАНО ПРО». Підприємство здійснює свою діяльність в двох напрямках – у сфері бухгалтерського обліку й аудиту та у рекламній діяльності. Зокрема, здійснює бухгалтерське супроводження виробничо-комерційної діяльності ряду малих підприємств, виконує за вимогою аудиторські перевірки господарської діяльності, надає послуги в сфері реклами та просування продукції.

Підприємство веде свою діяльність з 2014 року. Середньооблікова чисельність персоналу підприємства в 2016 році становила 504 особи, з яких: 6 осіб це керівники; 48 осіб – спеціалісти та службовці; 20 осіб – робітники.

На підприємстві впроваджена система мотивації працівників управлінського складу, яка включає в себе як матеріальні так і нематеріальні форми. Складовими матеріальної мотивації виступають заробітна плата та премії за результати роботи. На підприємстві для оплати праці управлінського персоналу використовують тарифно-преміальну систему. Тобто, заробітна плата складається з двох частин: посадового окладу та премії, величина якої залежать від результатів роботи підприємства в цілому. Окрім того, на підприємстві існують проектні премії, які виплачуються учасникам за успішну реалізацію окремих проектів. Системою оплати праці передбачається, що розмір премій може коливатися від 30 до 50 % посадових окладів працівників в залежності від результатів спільної роботи колективу.

Для нематеріальної мотивації використовуються такі заходи як: особиста усна чи письмова подяка керівника за успіхи в роботі; привітання працівників з днем народження; скорочений робочий день по п'ятницях із збереженням заробітної плати; проведення навчальних тренінгів за рахунок компанії; корпоративні сімейні вечірки і відзначення певних дат та ін.

За результатами дослідження мотивації праці управлінського персоналу на підприємстві ТОВ «НАНО ПРО» були зроблені висновки, що діючою системою мотивації не враховуються конкретні досягнення окремого працівника, не оцінюється його внесок у загальну справу. Таким чином не достатньо стимулюється зростання особистої активності, підвищення ефективності роботи працівників управлінського складу.

З метою підвищення ефективності системи матеріальної мотивації на підприємстві були внесені пропозиції перейти від тарифно-преміальної системи оплати праці до грейдінгової системи. При оцінці внеску працівника за цією системою враховується його посада і її вага у досягненні поставленої мети, а саме: знання і вміння працівника необхідні для роботи на даній посаді, область і складність вирішуваних питань, ефективність дій, ступінь впливу прийнятих управлінських рішень на результати роботи підприємства.

Впровадження грейдінгової системи оплати праці дозволить підвищити мотивування працівників управлінського складу до зайняття більш відповідальних посад, підвищення рівня своїх знань та вмінь і як наслідок приведе до зростання ефективності роботи підприємства.

В процесі виконання дослідження на підприємстві було проведено анкетування працівників управлінського складу на предмет визначення рівня задоволення їхніх потреб. За даними опитування виявлено, що 35 % управлінського персоналу мають незадоволені потреби у визнанні та самореалізації. Тобто, бажають більшою мірою приймати участь у реалізації цікавих проектів, розв'язанні складних нестандартних задач, брати участь в роботі над стратегією розвитку підприємства і відповідно до цього прагнуть більш повного визнання їх досягнень та оцінки внеску у загальну справу розвитку підприємства.

**Висновки та перспективи подальших розробок.** Високо мотивований управлінський персонал це основний чинник забезпечення ефективної, конкурентоспроможної діяльності підприємства. Досягнення підприємством поставлених цілей повною мірою залежить від ефективності управлінських рішень. У цьому зв'язку, посилення мотивації управлінської праці дозволить підприємствам швидше здійснювати організаційний розвиток та більш повно реалізовувати свої потенційні можливості. Мотивація праці управлінського персоналу є органічною складовою системи управління підприємством.

Перспективи подальших розробок по даній тематиці спрямовані на розробку практичного аспекту впровадження різних методів мотивації на підприємствах та посилення дії мотивації на ефективність праці управлінського персоналу.

#### Список використаної літератури:

1. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. – Вип. 20 (14). – С. 188–193.
2. Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні / Н.М. Заярна, І.О. Шевчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21 (5). – С. 368–372.
3. Ігнатенко О.О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства / О.О. Ігнатенко, А.А. Грушева // Вісник НУ ДПС України. – 2010. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/Economics/6\\_56683.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/6_56683.doc.htm).
4. Ільченко В.М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу / В.М. Ільченко, М.Д. Черкашина // Економіка і регіон ПолтНТУ. – 2012. – № 5. – С. 36.
5. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М.П. Клименко, О.О. Філатова // Сталий розвиток економіки : зб. наук. праць. – 2011. – № 5. – С. 81–85.
6. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К.В. Ковальська // Формування ринкових відносин. – 2010. – № 1. – С. 29–33.
7. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В.А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету : зб. наук.-техн. праць. – 2010. – № 3 (7). – С. 58–61.
8. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу / М.С. Письменна // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2014. – Вип. 24 (9) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24\\_9/67.pdf](http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24_9/67.pdf).
9. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / В.В. Різник // Економічний вісник університету. – 2010. – № 15/1. – С. 58–62.
10. Снівак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Снівак // Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. Серія : Економічні науки. – 2010. – Т. 2, № 6. – С. 178–181.
11. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37–41.

#### References:

1. Duda, S.T. and Kicak, H.R. (2010), «Motyvaciya ta rezul'tatyvnist' prac'i personalu pidpryjemstva: i'h sutnist' ta vzajemozv'jazok», *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, zb. nauk.-tehn. prac', RVV NLTU Ukrainy, L'viv, Vol. 20 (14), pp. 188–193.

2. Zajarna, N.M. and Shevchuk, I.O. (2011), «Zarubizhnyj dosvid motyvacii' praci ta docil'nist' jogo vykorystannja v Ukraini», *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, No. 21 (5), pp. 368–372.
3. Ignatenko, O.O. and Grusheva, A.A. (2010), «Vplyv motyvacii' praci upravlins'kogo personalu na efektyvnist' dijal'nosti pidpryjemstva», *Visnyk NU DPS Ukrainy*, No. 2, available at: [http://www.rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/Economics/6\\_56683.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/6_56683.doc.htm)
4. Il'chenko, V.M. and Cherkashyna, M.D. (2012), «Pidvyshhennja efektyvnosti upravlinnja motyvacijeu praci upravlins'kogo personalu», *Ekonomika i region PoltNTU*, No. 5, 36 p.
5. Klymenko, M.P. and Filatova, O.O. (2011), «Motyvacija upravlins'kogo personalu v realizacii' zagal'noi' strategii' pidpryjemstva», *Stalij rozvytok ekonomiky*, zb. nauk. prac', No. 5, pp. 81–85.
6. Koval's'ka, K.V. (2010), «Novi pidhody do motyvacii' personalu v strategichnomu upravlinni korporacijamy», *Formuvannja rynkovyh vidnosyn*, No. 1, pp. 29–33.
7. Lityns'ka, V.A. (2014), «Motyvacijni metody kar'jernogo prosuvannja personalu pidpryjemstv», *Visnyk Zaporiz'kogo nacional'nogo universytetu*, zb. nauk.-tehn. prac', No. 3 (7), pp. 58–61.
8. Pys'menna, M.S. (2014), «Systemnyj pidhid do motyvacii' upravlins'kogo personalu», *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, zb. nauk.-tehn. prac', Issue 24 (9), RVV NLTU Ukrainy, L'viv, available at: [http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24\\_9/67.pdf](http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24_9/67.pdf)
9. Riznyk, V.V. (2010), «Suchasni tendencii' motyvacii' praci upravlins'kogo personalu», *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, No. 15/1, pp. 58–62.
10. Spivak, V.V. (2010), «Motyvacija jak zasib efektyvnogo menedzhmentu personalu pidpryjemstv», *Visnyk Hmel'nys'kogo nacional'nogo universytetu*, zb. nauk. prac', Serija *Ekonomichni nauky*, Vol. 2, No. 6, pp. 178–181.
11. Tuzhylkina, O.V. (2010), «Pidvyshhennja vagomosti nematerial'nyh chynnykiv motyvacii' praci u formuvanni ljud'skogo kapitalu suchasnogo pidpryjemstva v Ukraini», *Aktual'ni problemy ekonomiky*, No. 9, pp. 37–41.

**Урманов** Фарід Шарифович – кандидат економічних наук, доцент Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- наукова організація праці, її вплив на ефективність виробничого процесу;
- інтенсифікація промислового виробництва.

**Касімова** Анна Андріївна – магістрант Житомирського державного технологічного університету.

Стаття надійшла до редакції 09.11.2017.