УДК 65.015:331.101.3

Герасимяк Н.В., к.е.н., доцент
Луцький національний технічний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті автор основну увагу приділяє методичним підходам до мотивації адміністративно-управлінського персоналу підприємства (АУП). Здійснено критичний огляд підходів науковців до класифікації мотивації управлінців. Узагальнено форми мотивації АУП підприємства.

Ключові слова: адміністративно-управлінський персонал підприємства, мотивація АУП, мотиви, стимули.

Herasymiak N.

THEORETICAL BASIS OF MOTIVATION OF ADMINISTRATIVE AND MANAGERIAL PERSONNEL OF ENTERPRISE

The article focuses on methodological approaches to motivation of administrative and managerial personnel of enterprise (AMP). A critical review of scientific approaches to the classification of motivation management is done. Forms of motivation of enterprise AMP are generalized.

Key words: administrative and managerial personnel, motivation of AMP, motives, incentives.

Герасимяк Н.В.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье автор основное внимание уделяет методическим подходам к мотивации административно-управленческого персонала предприятия (АУП). Осуществлен критический обзор подходов ученых к классификации мотивации управленцев. Обобщенно формы мотивации АУП предприятия.

Ключевые слова: административно-управленческий персонал предприятия, мотивация АУП, мотивы, стимулы.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасні умови ринкової економіки характеризуються високим ступенем

© Герасимяк Н.В.

нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища, посиленням його впливу на адміністрування та адміністративний менеджмент у системі менеджменту підприємства, особливо, з огляду на те, що адміністративний менеджмент направлений на вирішення стратегічних питань розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Сьогодні особливо гостро постає питання приведення діяльності адміністративного персоналу підприємства у відповідність до вимог зовнішнього середовища (споживачів послуг, громадськості), зокрема, шляхом ефективної реалізації ними функцій адміністративного менеджменту. Мотивація є однією з функцій адміністративного менеджменту підприємства, в рамках якої створюються умови для ефективної роботи адміністративних органів (через їх моральне і матеріальне стимулювання, створення умов для прояву творчого потенціалу працівників і їх розвитку та ін.) з метою досягнення організаційних цілей, що визначаються стратегією розвитку підприємства. Тому, питання мотивації адміністративного персоналу є актуальним на сьогодні [6].

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Даній проблемі присвячені роботи таких вчених, як: М. Дороніна, Р. Іванов, О. Кузьмін, І. Оганесян, Д. Попов, Ф. Дж. Роджерс, О. Чумаченко. Протее, проблема мотивації керівників, топ-менеджерів зокрема, залишається на сьогодні не вирішеною в повній мірі для багатьох вітчизняних підприємств.

Цілі статті. Мета статті полягає у вивченні, систематизації та узагальненні загальновизнаних та новітніх підходів до мотивації АУП підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Забезпечення ефективної діяльності підприємства залежить від політики щодо формування та розвитку штату адміністративно-управлінського персоналу, зокрема від ефективності застосування мотиваційного інструментарію відносно даної категорії персоналу. Через невизначеність категорії «адміністративно-управлінський персонал» відсутня його класифікація, на основі якої можна чітко визначити підходи до мотивації певної групи управлінського

персоналу. Враховуючи багатоаспектність даної категорії, вважаємо, що заслуговує на увагу підхід Єгоришина О.П., згідно з яким адміністративно-управлінський персонал (АУП) – це особи, які безпосередньо виконують функції управління або виконують роботи щодо технічного забезпечення управління, головним результатом діяльності яких є створення нової інформації, зміна її змісту чи форми, визначення проблем діяльності підприємства, підготовка та прийняття управлінських рішень, реалізація та контроль за їх виконанням [5]. Адміністративно-управлінський персонал включає у себе керівників, їх заступників, керівників підрозділів та їх секретарів, кур'єрів та інший обслуговуючий персонал.

З метою детального розуміння суті поняття «мотивація адміністративно-управлінського персоналу» доцільно розкрити зміст дефініції «функція мотивація». Функція мотивації – це процес спонукання учасників бізнес-процесу до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей підприємства в цілому. Технічний прогрес радикально змінив ставлення до праці і повсякденної життєдіяльності людини. Саме тому менеджери застосовують функцію мотивації для активізації діяльності працівників, щоб стимулювати їхню працю [10]. Заслуговує на увагу визначення дефініції «мотивація» запропоноване М. Месконом. Так мотивація - це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. У мотиваційному процесі використовують мотив і стимул [9].

Сучасна теорія мотивації бере свій початок в дослідженнях творців та послідовників школи психології та людських відносин. Один з засновників цієї школи Ельтон Мейо встановив, що висока зарплатня та добра організація виробничого процесу не завжди є запорукою підвищення продуктивності праці працівників. Пізніше це парадоксальне явище було досліджено Абрахамом Маслоу, який прийшов до висновку, що в основі вчинків людей лежать не матеріальні стимули, а різного роду потреби, які можна тільки частково або опосередковано задовольнити за допомогою грошей.

Потреби є найважливішою складовою мотиваційної сфери особистості керівника. Здебільшого управлінська діяльність керівників відбувається під впливом таких потреб: досягнення

успіху, влади; відчуття соціальної значущості своєї діяльності, участі у вирішенні загальнонаціональних завдань, в доведенні цінності власної особистості; самоствердження через власну справу; розвитку. Потреба у розвитку є однією з найважливіших для керівників, а інтерес до управлінської діяльності — вагомим мотивуючим засобом її реалізації. Задоволення цієї потреби змістовно збагачує його роботу. Незадоволеність управлінською діяльністю співвідноситься із самооцінкою, внаслідок чого виникає потреба в конкретних змінах, пов'язаних із розвитком особистості. На потребу в розвитку впливають і соціокультурний контекст, вимоги середовища. Однак, зв'язок вимог і потреб керівника опосередкований індивідуальними особливостями особистості, можливістю і засобами задоволення потреб. Вік, управлінський досвід теж впливають на характер потреби особистісного розвитку.

Мотивування керівника, на думку О.Є. Кузьміна, – це динамічний процес внутрішнього психологічного та фізіологічного управління його поведінкою, що передбачає його ініціативу, організування діяльності, підтримку та спрямований на досягнення особистих цілей та цілей організації [8].

В менеджменті усі теорії мотивації прийнято ділити на дві категорії: змістовні та процесуальні. Останнім часом мотиваційні теорії в менеджменті поповнилися концепцією партисипативного управління, відповідно до якої участь працівника в діяльності організації, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб працівника, якщо він отримує задоволення від роботи. В практиці менеджменту доцільно в кожній організації будувати систему мотивації, яка б містила елементи різних мотиваційних теорій.

Одним з елементів мотивації є матеріальний стимул, зокрема заробітна плата управлінця. На додаток до заробітної плати може встановлюватися винагорода управлінським працівникам підприємств за підсумками річної роботи з фонду, утвореного за рахунок прибутку, отриманого підприємством. Відповідно до класифікації, яка прийнята World and work (Американська асоціація фахівців з оплати праці), система матеріальної мотивації включає: постійну заробітну плату, змінну частину або бонуси, а

також соціальний пакет [12]. Залишаючись важливим показником при працевлаштуванні топ-менеджерів, постійна частина заробітної плати не є основним стимулюючим інструментом для них. Умовно-постійна частина зарплати (винагорода) керівників може бути представлена короткостроковими бонусами (на 1 рік) або довгостроковими преміями (на 3-5 років) [14]. На сьогодні актуальним є використання опціонних систем винагороди (реальних чи віртуальних). Щодо практики такого інструменту мотивації в Україні, то вона зустрічається рідко. Це пов'язано з проблемою котирування акцій, курс яких не залежать від зусиль менеджменту, а від макрофакторів. Ще одним елементом матеріальної мотивації є соціальний пакет, що передбачає можливість користуватися службовим транспортом, стільниковим телефоном, медичним страхуванням тощо за рахунок роботодавця. За даними Forbes Україна можна прослідкувати оплати праці топ-менеджменту різних галузей промисловості України [1]. Зокрема, річна зарплата генерального директора індустріального холдингу та директора по роботі з персоналом відповідно становлять 250-1500 тис. дол. та 60-450 тис. дол. Їхні річні доходи (заробітна плата з бонусами) знаходяться на рівні 375-3500 тис. дол. та 120-720 тис. дол. відповідно. Адміністративно-управлінському персоналу підприємств агрокомплексу України притаманна інша варіація цифр. Зокрема, річна заробітна плата генерального директора знаходиться на рівні 90-600 тис. дол., а директора по роботі з персоналом – 36-180 тис. дол. Щодо річного доходу цих категорій персоналу, то дані наступні: генеральний директор отримує в рік 120-1200 тис. дол, директор з персоналу – 58-230 тис. дол. Як правило для керівників вищої ланки оптимальним вважається співвідношення 50/50 між основною частиною заробітної плати та бонусами; для менеджерів середньої ланки – 25-40% від основної частини заробітної плати, для службовців – не більше 20% [3].

Досить важливим інструментом мотивації адміністративно-управлінського персоналу є нематеріальні стимули, що виражаються у формі заохочення (винагороди) та іноді покарання. Вони не можуть впливати на поточну поведінку, але задають її майбутню лінію, і люди знають, що їх чекає, якщо вони

будуть ставитися до виконання своїх обов'язків належним (неналежним) чином. Галайко Л.Д. пропонує розділяти нематеріальне стимулювання таким чином: суспільне визнання окремої особистості (планування кар'єри, почесні винагороди, спеціальні статті у внутрішньоорганізаційній пресі, конференції тощо); суспільне визнання діяльності групи (вручення сувенірів усім співробітникам групи, статті про досягнення групи, організація обідів з вищим керівництвом та ін.); особисте визнання з боку керівництва (подяка в письмовій формі, листівки до дня народження та визначних дат тощо) [2].

Діяльність керівника, як і будь-який інший вияв активності людини, може бути обмеженою як зовнішніми, так і внутрішніми умовами. Заохочують керівника до праці матеріальна винагорода (діє тільки тоді, коли постійно зростає), схвалення діяльності колегами або вищим керівництвом, можливість придбання акцій підприємства, просування по службі, здобуття самостійного статусу тощо (стимули). Внутрішніми умовами є психологічні властивості суб'єкта поведінки, мотиви, потреби, цілі, бажання, інтереси тощо, тобто особистісні диспозиції.

З метою більш глибшого розкриття суті мотивації АУП розглянемо підходи до класифікації мотивів. Групи мотивів керівників виділяють згідно ряду ознак: за силою прояву (сильні, помірні, слабкі), за часом прояву (постійні, довгострокові, короткострокові), за ціннісними орієнтирами (націленість на кар'єрне зростання, можливість володіти атрибутами влади, емоційний затишок в колективі, наявність можливості реалізувати себе, високий рівень оплати праці), за проявом у поведінці (альтруїзм, аффіліація), за зв'язком із суспільними мотивами (економічні, соціальні, політичні, моральні, естетичні), за ступенем усвідомлення (усвідомлені, неусвідомлені), за метою (досягнення успіху (К), уникнення невдач (ОТ)), за джерелом виникнення (природні, суспільні, суспільно-природні тощо) [3, 8].

Мотив аффіліації спонукає заводити дружбу і відчувати свою причетність до інших людей, жити разом з ними, приєднуватися до групи [8]. Основою мотиву є альтруїзм – здатність на самопожертву заради інших.

Також існує і наступне групування методів мотивації керівників: націленість на кар'єрне зростання (широта

повноважень, зростання зони відповідальності та можливість спробувати свої сили у новій сфері); можливість володіти такими атрибутами влади, як власний робочий кабінет, шкіряне крісло, дорога канцелярія, службовий автомобіль тощо; емоціональний затишок та комфорт в колективі, сприятлива робоча атмосфера; наявність можливості реалізувати свій творчий потенціал, показати свій креатив та можливість приймати участь у прийнятті управлінських рішень; можливість публічного визнання, почуття своєї важливості у компанії; високий рівень оплати праці [3].

Заслуговує на увагу підхід, згідно з яким мотивація поділяється залежно від джерела виникнення (внутрішньоорганізована та зовнішньорганізована), за силою безпосереднього впливу на суб'єкт праці в інтересах досягнення цілей (пасивна та активна), за засобами, що використовуються (нормативна, стимулююча, примусова) [4].

Крім того, на сьогодні набув поширення підхід, згідно з яким всіх людей умовно ділять на два типи «К» (керівник, спрямований на досягнення цілей), «ОТ» (керівник, спрямований на уникнення невдач). Керівників першого типу краще мотивувати грошовими винагородами, можливістю кар'єрного росту, отримання нових знань та навиків, а також розширення сфери службової влади. Щодо другого типу мотивації, то важливим мотивом для такого керівника є демонстрація того, що негативного може статися, якщо він не виконає роботу. Дослідження науковців Дніпропетровсього університету показали, що більша частина керівників середньої ланки відноситься до даного типу (2006 рік) [3].

Висновки. Отже, ефективність роботи будь-якого підприємства в значній мірі залежить від того, наскільки менеджери вищої ланки зацікавлений в результатах своєї праці. На основі проведених теоретичних досліджень можна зробити висновок про відсутність універсальних схем мотивації адміністративно-управлінського персоналу. Запропоновані підходи до мотивації можуть служити лише базою для формування індивідуальних систем мотивації керівників підприємства. Окрім того, підводячи підсумки потрібно відзначити, що використання вдалого інструментарію мотивації адміністративно-управлінського персоналу дозволить не тільки утримати ключових фахівців на підприємстві, але і зорієнтувати їх діяльність на успішне досягнення стратегічних цілей.

1. Вербяный В. Рейтинг зарплат – 2013 / В. Вербяный, Н. Мищенко, Ю. Даниленко // Forbes Украина. – 2013. – № 9 (31). – С. 85-101.

2. Галайко Н.Д. Форми і методи стимулювання персоналу для забезпечення ефективної діяльності банку / Н.Д. Галайко // Регіональна економіка. – 2006. – № 2. – С. 156–162.

3. Демшина Н. / Как мотивировать руководителей? [Электронный ресурс] / Наталья Демшина // Тренинговый портал. – Режим доступа: http://www.trn.ua/articles/5352/

4. Дороніна М. С. Механізм мотивації управлінського персоналу. Наукове видання / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова, Г. М. Надьон. – Харків: АдвАтм, 2010. – 240 с.

5. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.

6. Кривокульська Н.М. Функції адміністративного менеджменту органів державної влади в умовах динамічного зовнішнього середовища / Н.М. Кривокульська, Ю.А. Богач // Інноваційна економіка. – 2013. – №4 (42). – С. 23-27.

7. Куденко М.Ю. Комплексний аналіз системи мотивації в організації [Електронний ресурс] / М.Ю. Куденко, В.І. Третьяков, С.О. Стародубцев // Науково технічний збірник № 83. – Режим доступу: http://eprints.kname.edu.ua/

8. Кузьмін О.Є. Керівництво організацією: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Львів: В-во «Львівська політехніка», 2008. – 244 с.

9. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. - пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 360 с.

10. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.

11. Общий и административный менеджмент: пособие для подготовки к экзамену / [С.Я. Юсупова, Р.А. Исаева, М.А. Буралова и др.] - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 384 с.

12. Офіційний сайт Американської асоціації фахівців з оплати праці World and work [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.worldatwork.org

13. Попов Д.Е. Мотивация руководителей как фактор выполнения стратегии предприятия [Электронный ресурс] / Д.Е. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 3. – Режим доступа: http://www.mevriz.ru/articles/2003/3/1544.html

14. Родь Л.В. Особенности мотивации высшего руководства / Л.В. Родь // Матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери». – В 2-х томах. – Т.1.– Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2011. – С. 151-153.

15. Чумаченко О.В. Проблеми визначення категорії «управлінський персонал» та його класифікація / О.В. Чумаченко, Т.С. Шульгіна // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». – 2011. – № 2. – С. 57-61.