

# РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 331.1; 658.3

Синяєва Л.В.  
д.е.н., професор  
Бочарова Н.О.  
к.е.н., доцент  
Таврійський державний агротехнологічний університет

## МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СКЛАДОВА ЛОКАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

***Анотація.** Мотивація є однією з найважливіших функцій організації й адміністративного управління. Головним важелем мотиваційного механізму підприємств виступає система заохочень. У статті розглянуті особливості і складові елементи мотиваційного процесу як функції адміністративного менеджменту і одночасно важливого важеля системи управління персоналом.*

***Ключові слова:** адміністративний менеджмент, мотивація праці, управління персоналом.*

**Постановка проблеми.** Адміністративний менеджмент, як один з напрямків сучасного менеджменту, має досить багато спрямувань в контексті дослідження і практичної реалізації адміністративно-розпорядчих форм управління. Одним з таких спрямувань виступає система заохочень, як головний важіль мотиваційного механізму підприємств. Відтак, мотивація є однією з найважливіших функцій організації й адміністративного управління. Без відлагодженої дії даної функції діяльність організації не може досягти позитивного ефекту. Адже в багатьох процес подальшого розвитку і вдосконалення діяльності підприємств є залежним від особистого ставлення їх працівників до реалізації певних усупільнених цілей. Досить часто недостатня розробленість та опрацьованість системи стимулювання співробітників перешкоджає успішній діяльності підприємства в цілому. Дані аспекти обумовлюють актуальність щодо обрання теми і написання статті за даною проблематикою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні й економіко-організаційні аспекти формування мотиваційного механізму в контексті дії системи адміністративного менеджменту викладені в працях таких вітчизняних і зарубіжних

учених, як О.Є. Кузьміна, Н.В.Календи, Пиріжков Б.В. Новікова, А.В. Райченка та ін. Аналіз опублікованих праць показав, що дана тема через мінливість соціально-економічної політики та відповідні настрої представників різних соціальних груп і прошарків суспільства є недостатньо опрацьованою, як у теоретичному, так і в практичному аспектах. [ 1-6 ]

**Формулювання цілей статті.** Предметом дослідження обрано сукупність теоретичних і методичних питань щодо обґрунтування процесу мотивації як функції адміністративного менеджменту та складової механізму управління трудовими ресурсами. Висвітлення їх соціально-економічної сутності за умов функціонування транзитивної економіки в Україні обґрунтовує мету та актуальність написання даної статті.

**Виклад основного матеріалу.** Мотивація як процес стійкого заохочення працівника до плідної праці є вагомою складовою і одночасно функцією адміністративного менеджменту, а також ключовим спрямуванням в управлінні людськими ресурсами підприємств та організацій. Фактично мотивація праці відтворюється через практичну реалізацію мотивів, тобто певної гами опосередкованих ланок: інтересів, ідеалів, ціннісних орієнтацій, соціальних чекань, цільових на-

станов і ін., що за певних умов стають спонукальними елементами індивідуальної поведінки. Зокрема, мотиви шляхом їх розмежування на духовні й біологічні, а також легальні та латентні, визначають певну людську поведінку, а відтак і формують певний стиль керування нею.

За переконаннями науковців, первинним серед означених мотивів з покликом на їх духовно-біологічну природу є:

1. мотив «стадності» (або колективізму); цей мотив особливо притаманний східному стилю управління персоналом, за якого розкриваються групова мораль, відсутність індивідуального змагання, корпоративна культура тощо;

Групу вторинних мотивів, які мають доповнювати попередній перелік згідно основних змістовних й процесійних мотиваційних теорій (таблиця 1), формують:

Таблиця 1

### Шкала розмежування мотивів в контексті реалізації адміністративного менеджменту

Діапазон охоплення	Види мотивів	Група мотиваційних теорій	
		змістовні	процесійні
первинні	«стадності» (або колективізму)	+	
вторинні	самоствердження	+	+
	самостійності	+	
	стабільності	+	+
	надбання	+	+
	справедливості	+	+
	змагання	+	+

Джерело: розроблено автором

2. мотив самоствердження, переважно притаманне великій кількості працюючої молоді; саме цей мотив вважається домінуючим чинником для отримання висококваліфікованих кадрів;

3. мотив самостійності, притаманний працівникам з «господарською» мотивацією, які за певних умов здатні започаткувати і самостійно вести власний бізнес;

4. мотив стабільності – це мотив, за якого з певних історичних, етнічних та інших причин вагома чисельність працівників надає перевагу надійності буття й діяльності, адже за думкою соціологів, лише десята частина зайнятих є здатною на ризик та підприємництво, від так даний мотив найчастіше розкривається у поєднанні з попереднім мотивом, тобто прагненням людини до самостійності, в тому числі й у правовому та трудовому аспектах;

5. мотив надбання, тобто прагнення до нового у сфері знань, кваліфікації, окремих професійних навичок, тощо (це поліпшення

кваліфікації, а відтак і імовірне просування по службі і, відповідно, зростання рівня життя через піднесення заробітків);

6. мотив справедливості – його недотримання веде до демотивації працівників, втрачання певних колективних цінностей та ідеалів;

7. мотив «змагання», який особливо яскраво проявляється у взаємодії із мотивами колективізму («стадності») та справедливо-го ставлення з боку керівництва.

Залежно від мети діяльності та певного виду мотиву відбувається орієнтація працівників на певну групу заохочення або винагороди, зокрема з точки зору менеджменту отримана внаслідок задоволення потреб винагорода поділяється на внутрішню і зовнішню. Внутрішня винагорода – це задоволення, яке людина одержує у процесі виконання певної дії (тут переважно розкриваються мотиви самостійності й самоствердження, а також справедливості і надбання), зовнішня – це певна вигода, що надана інди-

виду менеджером (остаточно є очікуваною при викритті майже всіх груп наведених мотивів). Вона може містити у собі просування службовими сходами, збільшення заробітної плати, належне місце у колективі в поєднанні із гідним мікрокліматом у ньому тощо.

Практична реалізація даних видів винагороди є цілком підкерованою до існуючих методів управлінської мотивації. Причетно до адміністративного менеджменту практично їх можна поділити на наступні групи:

1. методи економічної мотивації, формою їх виробничої реалізації виступатимуть заробітня плата, премія, пільги, відсотки й бонуси тощо (за часів транзитивної економіки через несталість певних економічних відносин інколи вони можуть набувати латентного вигляду);

2. методи соціальної мотивації, практично розкриваються у суспільному визнанні, подяках, заохоченнях, або навпаки у презирливому ставленні, недбалості, тощо (в даному випадку слушним є застосування підходів соціальної прозорості та справедливості, пропонованих С. Адамсом);

3. методи психологічної мотивації, відчуваються через почуття непотребства або навпаки відчуття власної значущості;

4. методи владної мотивації; практично реалізуються через активізацію статусної адміністративної мотивації, а саме: у підвищенні у посаді, наданні додаткових повноважень тощо;

5. соціально-психологічні методи; розкиваються у зростанні соціальної активності, обміні досвідом, діловій критиці;

6. методи моральної мотивації – це особисте чи публічне визнання, похвала або критика;

7. метод проектування й перепроєктування (ще має назву змістовного збагачення) робіт;

8. метод залучення співробітників до керування.

Кожен з цих методів є тотожним до певного виду мотивів і практично в багатьох випадках сполучає декілька з них. Відтак, мотивація в системі менеджменту персоналу автоматично перетворюється на комплексну систему заохочень, що є взаємозалежними один від одного, і викриваються саме в кон-

тексті певної соціально-психологічної та економічної взаємодії.

В умовах сучасного становлення ринкової економіки при практичній реалізації мотиваційних аспектів менеджменту управління різних ланок пропонується максимально застосовувати наступні елементи комплексної системи мотивації праці, зокрема:

1. атмосфера й настрої у колективі – це вагомий чинник взаємодопомоги і взаємозамінності;

2. професійне навчання та/або кар'єрне просування;

3. соціальне забезпечення (наявність соціального пакету);

4. оплата праці;

5. зворотний зв'язок, тобто участь співробітників у житті й практичній діяльності компанії.

Однак найбільш жаданим стимулом до праці в умовах українських реалій була і залишається належна грошова винагорода. Саме вона є одним з ключових індикаторів рівня життя населення, а відтак і відданості кожного окремого індивіда інтересам підприємства або організації. І саме на керуванні процесом грошового заохочення апріорно необхідно концентрувати переважну увагу працівників апарату управління.

В умовах сьогодення все частіше більшість підприємств та організацій передбачає практичну реалізацію гнучкої або бонусної (рідше кафетерійної) систем оплати праці, що складаються з декількох складових і, зазвичай, залежать і від терміну роботи у цій компанії, і від рівня кваліфікації, і від обсягу й якості робіт, і від остаточного виконання встановлених планових показників. Окрім того, в деяких окремих випадках і варіантах підприємства вдаються до грейдингових форм стимулювання праці із досить розгалуженою шкалою заохочень.

**Висновки.** Таким чином, складаючи програму мотивації персоналу згідно практичної реалізації основних функцій адміністративного менеджменту, слід враховувати можливості комбінування всіх мотивів та методів їх реалізації, прагнучи до постійного перегляду внутрішньої мотиваційної політики компаній, з урахуванням можливих прагнень і побажань підлеглих. Пропонований підхід фактично здатний забезпечити

високий конкурентоспроможний рівень кадрової політики організації за умови одностороннього отримання максимальних виробничих

результатів при збереженні постійного кадрового складу фахівців.

**Список літератури:**

1. Адміністративний менеджмент: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://rua.pp.ua/administrativnyiy-menedjment-lektsii.html>
2. Керівництво організацією: О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. — Л.: Вид-во нац. ун-ту «Львів, політехніка», 2008. — 244 с.
3. Коленда Н. В. Адміністративний менеджмент: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://uadoc.zavantag.com/text/27435/index-1.html?page=2>
4. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту: Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініюк — К.: Центр навч. літ., 2004. — 560 с.
5. Райченко А. В. Адміністративний менеджмент: А. В. Райченко. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 416 с.
6. Фомичев А. Н. Адміністративний менеджмент /А. Н. Фомичев. — М.: Издат. дом Дашков и К°, 2006. — 228 с.

**Summary.**

*Statement of the problem. Administrative Management is one of the areas of modern management. It has a lot of aspirations in the context of research and practical implementation of administrative and regulatory forms of governance. One of these tendencies favor a system of incentives. It is the main lever of motivation mechanism of enterprises. So motivation is one of the most important functions of organization and administration.*

*Results. Motivation - is the process of sustainable encourage employees to productive work. Therefore, it is an important component and function of administrative management. Encouraging labor is a key direction in human resource management enterprises and organizations. In fact, labor motivation played through practical implementation reasons. The grounds are divided into spiritual, biological, legal and latent. This division defines certain forms of human behavior and a certain style of management.*

*Primary among these reasons is the motive of collectivism. For secondary reasons include: assertiveness, independence, stability, gain knowledge, justice, the spirit of competition.*

*Depending on the purpose of a certain kind of motive and are targeted at a group of workers compensation: internal or external. Practical implementation of these types of fees are quite pidkerovanoyu existing methods of management motivation. These are: economic motivation techniques, methods of social motivation, methods of psychological motivation, methods of power motivation, methods of moral motivation, method of designing and redesigning (also called semantic enrichment) activities and a method of attracting employees to management. Each of these methods is identical to a certain type of motives and in many cases virtually connecting more of them.*

*Conclusions. Motivation system of administrative management and personnel management are automatically converted to a complex system of rewards and exposed in the context of a social, psychological and economic interaction.*