

## **МОТИВАЦІЙНА СКЛАДОВА ЯК БАЗИС УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ, КОММУНІКАЦІЙНОМУ ТА ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТІ**

***Анотація.** В статті проаналізовано та обґрунтовано сучасні підходи до формування механізму мотивації праці як імовірного важелю системи управління відтворенням ресурсів для неї; проаналізовано переваги та недоліки в процесі застосування його у бізнес-середовищі українськими та закордонними підприємствами; висвітлено етапи запровадження новітніх систем мотивації в Україні, обґрунтовано ключові аспекти при виборі та обґрунтуванні дієвого мотиваційного механізму за умов становлення ринкової соціально орієнтованої економіки в Україні.*

***Ключові слова:** людські ресурси, людський капітал, мотивація праці, мотиваційний механізм, персонал, системи стимулювання персоналу.*

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення сучасно змінюються підходи до трактування поняття категорії «мотивація праці» й мотиваційного механізму як такого. За умов становлення та розвитку ринкової соціально-орієнтованої економіки мотивація праці поступово набуває не лише соціально-економічного й психологічного характерів, але й максимально розкриває організаційно – правовий аспект. Зрозуміло, що кожен гідний керівник розуміє, що успіх роботи підприємства в багатьом залежить від якісного добору й плідної результативності праці персоналу, саме тому кадрові питання постають в основу сучасного мотиваційного механізму, а відтак трактування категорії «мотивація праці» значно переважає межі процесу стимулювання робітників. Тому сучасні менеджери повсякчасно акцентують увагу на пошуці й запровадженні нових підходів та методів

мотивації праці, поступово впроваджуючи їх через зміну докорінних дог та принципів у фактично діючі механізми мотивації підприємств усіх без винятку сучасних організаційних форм і систем господарювання. Дані аспекти обумовлюють актуальність написання статті з обраної тематики, а також формулюють її концепцію та стиль викладання авторського матеріалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні в Україні такий напрямок дослідження як система мотивації праці невпинно набуває достатнього поширення у наукових та підприємницьких колах, адже здебільшого цей вид організації роботи з персоналом більше відомий у країнах Заходу. Зокрема обґрунтуванню основних аспектів та тенденцій матеріальної та нематеріальної мотивації були присвячені праці таких вчених, як Кузьміна О. Є., Кредісова А. І., Яцури В., Черкасова В. В., Немцова В. Д., та ін. Також досить широко у своїх працях висвітлюють поняття та значення мотивації, такі вчені як: Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Завадський Й. С., Грифін Р., Яцура В., Черкасов В. В.

Через недостатню інтегрованість даної категорії в науково-практичне економічне середовище України за умови невпинного його розвитку й активізації різномірного й різновидового менеджменту вважаємо за необхідне і в подальшому привертати увагу фахівців економіко-управлінського профілю до впровадження вдалих елементів закордонного досвіду як індивідуальної, так і групової мотивації щодо організації та управління виробництвом в сучасний соціоекономічний простір нашої держави.

**Формулювання цілей статті.** Метою написання статті є формування концептуальних підходів до алгоритму й форм організації мотивації праці через призму засад діючих форм управління персоналом в контексті фундаментальних аспектів адміністративного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фактично в умовах сьогодення мотивація праці являє собою певне групування способів створення у працівників бажання працювати, працювати більш якісно й

результативно, викладаючись у повному ступені з максимальною віддачею. Тобто фактично це багато етапний механізм поступової віддачі працівника підприємству з максимальним ототожненням й королюванням його власних цілей та результатів праці із цілями та результатами роботи підприємства.

Відтак, система мотивації праці не здатна існувати як певний одно миттєвий аспект для досягнення певного результату, це рухлива мінлива виважена шляхом практичних апробацій певна система інтересів, мотивів, стимулів, а також форм і методів їх ототожнення та практичної реалізації притаманна певному об'єкту підприємництва за певних особистих умов, та постійно змінювана під впливом певних загальних та особистих (внутрішніх) чинників та факторів, як індивідуальної, так і групової мотивації.

Таким чином, за умов сьогодення мотиваційний механізм – це комплекс заходів по залученню, зануренню (в корпоративний дух фірми, компанії, установи або підприємства), максимальній активізації з прагненням до постійного оновлення якісно суттєвих здібностей і навичок працівників за умови їх відповідного, як сталого, так і імпульсного своєчасного стимулювання. Тобто система мотивування має починатися не з моменту ототожнення результатів роботи із сумою винагороди за неї, а на багато раніше, ще до моменту появи працівника у складі та штатному розкладі певної компанії, фірми або підприємства. Працівник має сам мріяти потрапити до складу саме цього трудового колективу, і саме з цього аспекту має починатися мотивація. Лише набувши корпоративного духу й бажання працювати саме у цій команді, співробітник сам матиме на меті постійно підвищувати результативність своєї праці, доводячи тим самим відданість власному підприємству; в той же час його працездатність та якість роботи вимагатимуть відповідної віддачі та ставлення через певну систему заохочень до нього роботодавця.

В цьому сенсі слід зазначити, що окрім основних загально притаманних мотивації функцій, зокрема, таких як:

- спонукальна,

- спрямовувальна та
- регулююча (контролююча)
- й додаткової –виховної функцій, в умовах сьогодення та в межах комплексного підходу до менеджменту персоналу на мотивацію праці ще додатково покладаються такі функції як:

- адміністративна,
- планово-звітна,
- комунікаційно-документаційна ( тотожно до офіс-менеджменту),

- маркетингова в сенсі залучення персоналу,
- життєзабезпечувальна ( вона ж відтворювальна)
- і функція управління персоналом як така.

Виконання цих функцій вимагає певної етапності, послідовності й алгоритму як при організації (формуванні мотиваційного механізму) й реалізації процесу мотивації, так і при його моніторингових дослідженнях.

Зокрема сучасні системи мотивації в публічному управлінні та адмініструванні базуються на так званих моделях «Бізнес-конструктору», що передбачає проходження наступних етапів:

1. розробка й реалізація чіткого плану побудови сильної команди;
2. система найму «правильних людей»,
3. запровадження авторських технологій адаптації та навчання персоналу;
4. запровадження ефективної системи мотивації;
5. вдосконалення методології розвитку корпоративної культури.

Звертаючись до історичного досвіду, побудова сильної команди має базуватись на наступних принципах:

- 1) максимальне використання людського потенціалу з метою досягнення цілей організації;
- 2) відбір та оцінка претендентів;
- 3) духовна мотивація;

- 4) тенденції контролю;
- 5) кар'єрна мотивація;
- 6) застосування змагального характеру як мотивуючого мотиваційного чиннику;
- 7) імовірні концепції грошової винагороди;
- 8) тенденції покарань при збереженні добрих відносин у колективі в цілому;
- 9) ідеї вивільнення персоналу в рамках етики ділових відносин за можливостей виконання 2 умов: збереження гідного іміджу організації та збереження зв'язків.

Система найму «правильних людей» в контексті різнорівневого менеджменту передбачає оптимальне розкриття і використання основних моделей лідерства ( залежно від мети підприємства та особистісних вподобань і цілей), а саме:

- ресурсного, формального й жорстко-адміністративного лідерства, за яких керівник розглядає персонал суто як ресурс виробництва для досягнення мети, ресурс, який він викупає за заробітну плату,
- та модель лідера-служника, що міститься у викритті та розкритті особистісного потенціалу кожного із співробітників з його поступовою окремою мотивацією в межах певного конкретного виробничого середовища.

Роблячи акцент на особистісні якості керівників вищої та середньої ланки, з метою досягнення їх максимальної вмотивованості у процес виробництва, необхідно концентрувати увагу на стилях формування їх думок та ставленні до підлеглих й до виконання певних обов'язків.

Таким чином, розрізняють наступні стилі мислення:

- 1) синтетичний –прихильники якого постійно є у русі й прагнуть змін, це новатори й креативщики і саме таких підходів до заохочення вони жадатимуть зверху;
- 2) ідеалістичний –його прихильники обожають кінцевий результат, легко сприймають новітні ідеї та пропозиції, особливо не

занурюючись в сутність питання, прагнуть до злагоди та уникнення конфліктів й довліють до матеріальних людських цінностей, тобто їх механізм заохочення найпростіше будувати шляхом виваженої системи грошового заохочення тощо;

3) прагматичний – ці службовці не пропускають жодних можливостей, коли є гідним все що так чи інакше спрацьовує; це керівники – новатори, аутсайдери, експериментатори, тобто ті, хто є оптимально придатними за часів ринкової економіки через оптимальну здатність до ризиків і засвоєння усього нового; це досить гнучкі та здатні до швидкої адаптації особи, через це їм прийнятні будь-які підходи щодо організації процесу стимулювання їх праці;

4) аналітичний – як відомо, аналітики – це ті, хто будь за все шукають кращого шляху, вони досить високо цінують знання і важко переносять новітність та невідомість; им притаманно спиратись на певний попередній досвід, здавна засвоєні навички, заздалегідь апробовані методики; відповідно і у засобах заохочення до праці аналітики надаватимуть перевагу раціональності, стабільності й передбачуваності, спираючись на попередньо здобуті досвід та інформацію;

5) реалістичний – реалісти спираються на факти, прагнучи уникати негараздів та помилок, при цьому вони намагаються за будь-яких обставин контролювати ситуацію, через що їх ціннісні пріоритети максимально наближені до вподобань аналітиків.

Зрозуміло, що угруповування за даними стилями автоматично набуває додаткових корисності та актуальності й при запровадженні авторських технологій адаптації та навчання персоналу.

Повертаючись до практичних аспектів стимулювання в загальному механізмі мотивації праці, звертаємо увагу на наступні аспекти його організації. Сучасні методи управління мотивацією умовно прийнято поділяти на 3 групи: індивідуальні- спрямовані на заохочення вузьких груп працівників з однаковими інтересами й мотивами, діагностичні- що

застосовують для оцінки вмінь, вагань, очікувань та можливостей кожного окремого працівника та організаційні – застосовують для утворення мотиваційної стимулюючої системи в організації в цілому.

Приблизна узагальнена схема заохочень при організаційних методах управління мотивацією надана в таблиці 1.

Таблиця 1

**Узагальнена схема заохочень при організаційних методах управління різнорівневою мотивацією персоналу**

Загальна винагорода				
Матеріальне заохочення				Нематеріальне заохочення
Пряме		Непряме		
Фіксована частина	Змінна частина	Програми соціального захисту	Додаткові пільги	
Базова заробітна плата	Річні преміальні виплати	Обов'язкові (встановлені державою)	Загальнодоступні	Державне
Додаткові виплати й компенсації	Довгострокові і преміальні виплати	Добровільні (індивідуальні страхові або корпоративні)	Індивідуальні (для окремих категорій працівників)	Корпоративне

Схема заохочень, надана у табл. 1, є досить гнучкою й мінливою щодо змін від впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на загальну концепцію роботи підприємства

Якщо ж розглядати імовірні тенденції сучасних мотиваційних шкіл та течій, притаманні умовам ринкової економіки, більш детально, вважаємо за потрібне виокремити й обґрунтувати наступні мотиваційні чинники та елементи як базис механізму управління персоналом в контексті адміністративного, логістичного, комунікаційного та офіс – менеджменту.

Почнемо з матеріальної складової. **Економічну або матеріальну мотивацію** доречно поділяти на систему штрафів і систему заохочень. Система грошових заохочень в свою чергу здатна набувати вигляду як легальної, так і латентної (прихованої) мотивації.

До *легальних заходів грошової (матеріальної) мотивації* пропонується віднести:

1. доходи, пов'язані з трудовою діяльністю, а саме:

– трудовий дохід найманого працівника за тарифною або безтарифною системами стимулювання,

– доплати й надбавки до тарифних ставок і посадових окладів,

– система оцінювання посад і формування грейдів,

– виплати й винагороди за цивільно-правовими договорами,

– система преміювання згідно результативності праці,

– доходи від здійснення підприємницької та незалежної професійної діяльності,

– доходи у вигляді роялті, іншої плати за використання прав інтелектуальної власності та ін.

Стосовно *заходів латентної матеріальної мотивації* до них пропонується віднести:

– програми соціального страхування персоналу,

– гарантії та компенсації в системі мотивації, зокрема формування соціального пакету,

– матеріальна допомога,

– програми участі персоналу в прибутку підприємства,

– програми участі персоналу в акціонерному капіталі,

– мотивація проектних груп,

– мотивація працівників до інноваційної діяльності,

– особливості мотивації керівників вищого (середнього, низового) рівня управління,

– мотивації працівників торгівлі (так звана «мотивація зірок»),

– вплив політики трудових доходів на формування бренду роботодавця

– особливості мотивації за гендерним принципом тощо.

При цьому особливу увагу хотілось би звернути на аспекти й підходи до формування так званого соціального (компенсаційного) пакету. До них



можливо віднести:

– встановлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам підприємства;

– встановлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури підприємства та грейдів;

– формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію» та «шведського столу»;

– монетаризація ( тобто певна повна або часткова грошова компенсація).

Якщо розглядати систему заходів заохочень неекономічного характеру, так звану **нематеріальну мотивацію**, то загально угруповуючи, до неї пропонується віднести:

- 1) корпоративну культуру,
- 2) програми професійного розвитку персоналу, в тому числі й за рахунок фірми,
- 3) внутрішні комунікації та інформування персоналу як чинники формування мотиваційного профілю персоналу,
- 4) стимулювання працівників вільним часом та гнучким режимом праці,
- 5) проведення колективних корпоративних змагальних заходів спортивного й розважального характерів тощо.

**Висновки з дослідження.** Відтак, уособлюючи основні тенденції та риси процесу організації мотивування до високоефективної праці в контексті дії сучасних шкіл управління персоналом, зазначаємо, що ключовими аспектами при виборі та обґрунтуванні мотиваційного механізму мають стати:

– сприйняття персоналу, як домінуючого фактору розвитку будь-якої організаційної системи, починаючи з апріорних етапів його залучення (відбору й добору);

– інтеграція будь-яких засобів, в тому числі й мотиваційних, щодо

управління персоналом у загальну стратегію організації підприємства в цілому;

- інтеграція різнорівневого менеджменту;
- стабілізація кадрового складу;
- селекційний та сегментований підхід до персоналу на всіх ланках роботи;
- професіоналізація функцій управління персоналом в поєднанні з його гнучкістю згідно вимог часу;
- зростання значущості соціальних мотивації та партнерства й солідарності в межах кожного окремого виробництва;
- перехід до беззупинної системи розвитку й кар'єрного зростання персоналу;
- статусне наближення підлеглих та працівників апарату управління з усуненням певних привілей для працівників керуючої ланки;
- розвиток гомогенної корпоративної культури та етики;
- забезпечення внутрішньої та зовнішньої системи безпек організації;
- інтеграція нових форм економічного заохочення тощо.

### **Список літератури:**

1. Черкасов В. В., Платонов С.В., Третьяк В.И. Управленческая деятельность менеджера. К.: Ваклер, Атлант, 1998. – 470 с.
2. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства. Науковий посібник для студентів вищих навчальних закладів – К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2000.- 268 с.
3. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред.. В. Яцура, Д.Олесневич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с
4. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників . – К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. – 556 с.
5. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. / Ф.І. Хміль.-К.: Академвидав, 2003. – 608 с.

6. Богиня Д.П., Семикіна М.В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. — Кіровоград: Поліграф-Терція, 2010.