

СИСТЕМНА МОТИВАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

©2019 АКИМЕНКО Н. В., МАМОНТЕНКО Н. С.

УДК 331.101.3.066,7

Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства

У статті запропоновано схему змісту системної мотивації управлінського персоналу, яка складається з трьох складових: а) система персональної та командної відповідальності; б) система матеріальної мотивації; в) система нематеріальної мотивації. Висвітлено роль мотивації в розрізі складових системи управління персоналом підприємства: суб'єкт, об'єкт і функції управління в системі управління персоналом. Визначено завдання, на вирішення яких спрямована системна мотивація. Наведено схему розробки системної мотивації управлінського персоналу підприємства, яка складається з п'яти основних етапів. Як методичне підґрунтя впровадження системної мотивації пропонується: по-перше, методичні положення щодо розрахунку конкурентної величини заробітної плати управлінського персоналу підприємства; по-друге, методичні рекомендації щодо оцінки механізму мотивації; по-третє, рекомендації щодо застосування механізму оцінки мотивації. Зазначено напрями подальшого розвитку системної мотивації управлінського персоналу підприємства, а саме: 1) географічний – шляхом адаптації механізму зовнішньої мотивації для використання в різних адміністративних регіонах України; 2) галузевий – шляхом адаптації методик для використання в інших галузях; 3) у державному управлінні – шляхом використання методик для дослідження міграції та поведінки трудових ресурсів проблемних регіонів країни.

Ключові слова: системна мотивація, мотивація персоналу, управлінський персонал, концепція системної мотивації.

Рис.: 3. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 11.

Акименко Наталя Валентинівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України (вул. Генуезька, 22, Одеса, 65009, Україна)

E-mail: akimenko.n.v.oridu@gmail.com

Мамонтенко Наталія Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньої економічної та інноваційної діяльності, Одеський національний політехнічний університет (просп. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)

E-mail: favorit_m@ukr.net

УДК 331.101.3.066,7

UDC 331.101.3.066,7

Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Системная мотивация управленческого персонала предприятия

В статье предложена схема содержания системной мотивации управленческого персонала, которая состоит из трех составляющих: а) система персональной и командной ответственности; б) система материальной мотивации; в) система нематериальной мотивации. Освещена роль мотивации в разрезе составляющих системы управления персоналом предприятия: субъект, объект и функции управления в системе управления персоналом. Определены задачи, на решение которых направлена системная мотивация. Представлена схема разработки системной мотивации управленческого персонала предприятия, которая состоит из пяти основных этапов. В качестве методического базиса внедрения системной мотивации предлагается: во-первых, методические положения по расчету конкурентной величины заработной платы управленческого персонала предприятия; во-вторых, методические рекомендации по оценке механизма мотивации; в-третьих, рекомендации по применению механизма оценки мотивации. Указаны направления дальнейшего развития системной мотивации управленческого персонала предприятия, а именно: 1) географическое – путем адаптации механизма внешней мотивации для использования в различных административных регионах Украины; 2) отраслевое – путем адаптации методик для использования в других отраслях; 3) в государственном управлении – путем использования методик для исследования миграции и поведения трудовых ресурсов проблемных регионов страны.

Ключевые слова: системная мотивация, мотивация персонала, управленческий персонал, концепция системной мотивации.

Рис.: 3. **Табл.:** 2. **Библ.:** 11.

Акименко Наталья Валентиновна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Одесский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины (ул. Генуезская, 22, Одесса, 65009, Украина)

E-mail: akimenko.n.v.oridu@gmail.com

Мамонтенко Наталья Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента внешней экономической и инновационной деятельности, Одесский национальный политехнический университет (просп. Шевченко, 1, Одесса, 65044, Украина)

E-mail: favorit_m@ukr.net

Akymenko N. V., Mamontenko N. S. The Systemic Motivation of the Enterprise's Managerial Staff

The article proposes a scheme of contents of the systemic motivation of managerial staff, which consists of three components: a) system of personal and command responsibility; b) system of material motivation; c) system of non-material motivation. The role of motivation is highlighted in the context of the following components of the management system of enterprise's staff: subject, object and management functions in the management system of staff. The tasks that be solved through the systemic motivation are defined. The scheme of elaboration of the systemic motivation of managerial staff of enterprise, which consists of five basic stages, is presented. As a methodical basis for introduction of the systemic motivation is offered: first, methodical provisions on calculation of the competitive value of salary of the enterprise's managerial staff; second, methodical recommendations as to evaluation of the motivation mechanism; third, recommendations on the application of the mechanism for evaluation of motivation. The authors provide the directions of further development of the systemic motivation of the managerial staff of enterprise, namely: 1) geographical – by adaptation of the mechanism for external motivation intended for use in various administrative regions of Ukraine; 2) sectoral – by adapting the methodologies for use in other industries; 3) in public administration – by using the methodologies for research on migration and behavior of the labor resources of problematic regions of the country.

Keywords: systemic motivation, staff motivation, managerial staff, systemic motivation concept.

Fig.: 3. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 11.

Akymenko Natalia V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Odesa Regional Institute for Public Administration, Office of the President of Ukraine (22 Henuezka Str., Odesa, 65009, Ukraine)

E-mail: akimenko.n.v.oridu@gmail.com

Mamontenko Nataliia S. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Management of Foreign Economic and Innovation Activity, Odesa National Polytechnic University (1 Shevchenko Ave., Odesa, 65044, Ukraine)

E-mail: favorit_m@ukr.net

Новий етап розвитку суспільних відносин у будь-якій країні вимагає підвищення активності та відповідальності працівників усіх систем і рівнів виробництва, створення умов для сталої їх прояви. Проблеми мотивації працівників управлінської праці, як і інших категорій працівників підприємств будь-яких форм власності, є найбільш актуальними незалежно від суспільно-політичного ладу в окремо взятій країні світового співтовариства, оскільки від чітко розроблених систем мотивації залежить не тільки соціальна і творча активність працівників управлінської праці, але і кінцеві результати підприємств у їх багатогранній соціально-економічній діяльності, особливо в галузі впровадження у виробництво інноваційних процесів та заходів науково-технічного прогресу.

Питання дослідження мотивації та стимулювання трудової діяльності пройшло чималий історичний період. Огляд зарубіжних і вітчизняних наукових джерел, що стосуються теорії та методології мотивації персоналу, практичних аспектів управління мотивацією кадрів, свідчить про беззаперечну зацікавленість вчених цією проблематикою. Методологічні основи використання мотиваційних інструментів та побудови відповідних механізмів упровадження на вітчизняній практиці відображаються в наукових працях таких науковців, як С. Дуда [1], Х. Кіцак, М. Клименко [2], Т. Коваленко, В. Літинська [3], В. Співак [4], Є. Стрельчук [5], О. Філатова. Але рамки мотиваційного управління в умовах довготривалої економічної кризи треба розширити за рахунок удосконалення концепції системної мотивації управлінського персоналу підприємства. Це дасть змогу зняти напруження в суспільстві та буде сприяти подоланню негативних наслідків системної кризи в Україні.

Метою статті є визначення теоретико-методичних засад упровадження системної мотивації управлінського персоналу підприємства. *Завдання:* а) дослідження концепції системної мотивації управлінського персоналу; б) визначення методичного підґрунтя впровадження системної мотивації; в) визначення напрямків подальшого розвитку системної мотивації управлінського персоналу.

Сучасна економічна ситуація в країні характеризується загостренням конкуренції, що, своєю чергою, вимагає від суб'єктів господарської діяльності розробки й реалізації відповідних стратегій поведінки на ринку. Правильність вибору стратегії та успішність її реалізації повністю залежать від персоналу, задіяного в цьому процесі. Отже, кожне підприємство зацікавлене не тільки в найманні та утриманні висококваліфікованих фахівців, але й в максимальному використанні наявного трудового потенціалу [1]. Для цього пропонується системна мотивація управлінського персоналу (рис. 1).

Кожна з наведених підсистем (див. рис. 1) пов'язані та підтримують одна одну, при цьому вирішує власні завдання, інтегруючись у системи загального управління персоналом (табл. 1)

Як видно з табл. 1, мотивування підлеглих стає сьогоденні ключовою управлінською компетенцією.

Завдання, на вирішення яких спрямована системна мотивація:

- ✦ визнання високих результатів праці співробітників системи управління;
- ✦ демонстрація позитивного ставлення до них та їх популяризація;
- ✦ моральне стимулювання персоналу, забезпечення трудової активності;
- ✦ постійне вдосконалення форм мотивації.

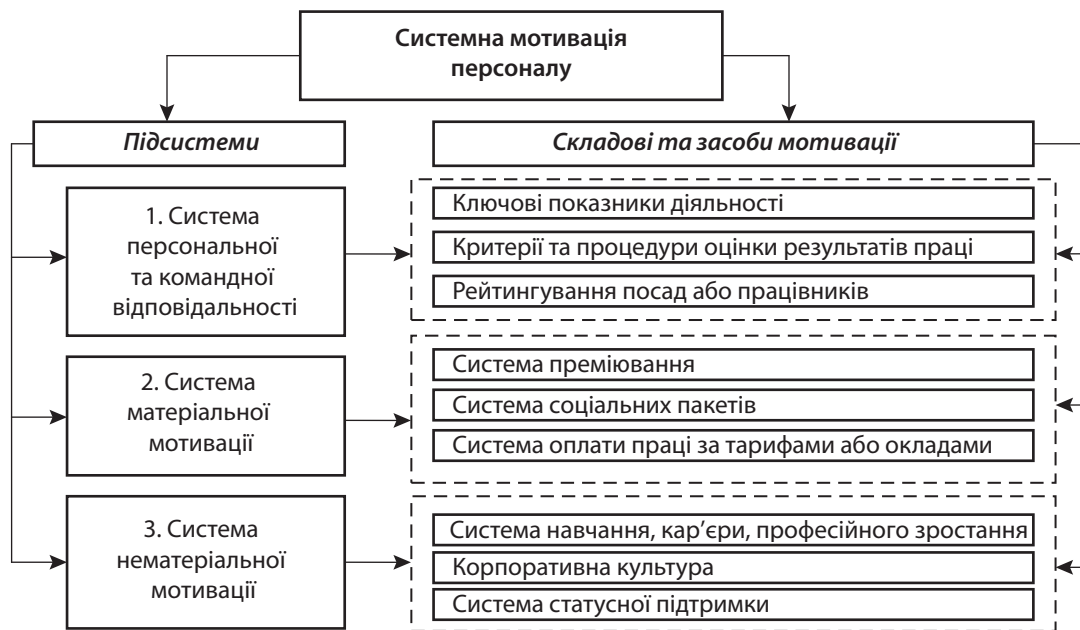


Рис. 1. Зміст системної мотивації управлінського персоналу підприємства

Джерело: складено за [2-5].

Роль мотивації за суб'єктами, об'єктами та функціями управління в системі управління персоналом

Роль мотивації	Складова системи управління персоналом підприємства		
	Суб'єкт	Об'єкт	Функції
Задоволення потреби підприємства в персоналі	Сектор планування та найму персоналу (частково – планова служба або відділ)	Робоча сила на ринку праці	Визначення потреби в кадрах, здійснення пошуку та найму персоналу, укладання контрактів та трудових угод
Стимулювання персоналу		Наймани працівники	Оформлення кадрових справ, ведення поточних справ сектора
Розвиток соціальної адаптації та профорієнтації	Група (або сектор) профорієнтації	Робоча сила на ринку праці	Співпраця з навчальними і дослідницькими закладами й установами з питань оцінки ринку робочої сили, прогнозування руху персоналу на ринку та ін.
	Група (або сектор або відповідальна особа) соціальної адаптації	Наймани працівники	Ознайомлення новоприйнятого працівника з правилами внутрішнього розпорядку, корпоративною культурою підприємства, перспективами та умовами професійного та кар'єрного просування, моніторинг конфліктних ситуацій та організація відповідних заходів
Підвищення дисципліни праці	Сектор трудових відносин (частково – бухгалтерія)		Облік використання робочого часу і плинності, аналіз порушень трудової дисципліни, ротація персоналу, оформлення заохочень, нагород і стягнень
Підвищення рівня підготовки	Група підготовки та просування персоналу	Робоча сила на ринку праці	Взаємодія із закладами освіти щодо навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу за його групами, організація виробничої практики студентів ЗВО на підприємстві
Удосконалення системи оцінки персоналу	Група вивчення ефективності та проведення оцінки персоналу	Наймани працівники	Організація навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, розробка програм та умов кар'єрного просування Оцінка ефективності роботи та атестація персоналу, розробка пропозиції щодо підвищення (зниження) працівників на посаді, переведення або припинення трудових відносин з працівниками, розробка програм ротації керівників, підготовка проектів колективних угод з органами робочого самоврядування (радою трудового колективу, профспілками)
Підвищення якості трудового життя	Група підвищення якості трудового життя		Організація роботи щодо збагачення змістовності праці, контроль виконання трудового законодавства, документальне оформлення пільг і дотацій, укладання угод та організація медичного страхування
Підвищення рівня охорони праці та техніки безпеки	Сектор або служба або фахівець з охорони праці та техніки безпеки		Дослідження умов праці персоналу, розробка та впровадження програм безпечних умов праці, організація медичного забезпечення персоналу

Джерело: складено за [2–5].

Розробка системної мотивації має відбуватися поетапно. Для кожного етапу розроблено перелік заходів, деякі з них наведено на рис. 2.

Моніторинг як захід та частина системної мотивації має містити:

- ✦ рейтинг набору індивідуальних пріоритетів управлінського персоналу власного підприємства;
- ✦ порядок збору та узагальнення інформації стосовно мотивації;
- ✦ механізми відстеження та аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх чинників мотивації, зміни мотиваційного середовища;
- ✦ пошук методів посилення мотивуючої функції управління.

Системну мотивацію управлінського персоналу підприємства можна визначити подвійно: а) *змістовно*, як процес спонукання працівника задовольнити

власні потреби через трудову діяльність на конкретному (даному) підприємстві та б) *структурно*, як комплексний процес, що містить декілька компонентів: оплату праці, нормування, оцінку персоналу, нематеріальні методи заохочення, систему оцінки ефективності існуючих методів заохочення праці.

Системність як риса запропонованої мотивації управлінського персоналу підприємства в умовах конкуренції полягає в тому, що:

- ✦ мотивація розглядається як система, що має певні підсистеми, елементи та взаємні зв'язки;
- ✦ об'єкт управління (управлінський персонал) розглядається як: а) сукупна єдність двох систем – соціальної та біологічної та б) як частина більшої системи – підприємства;
- ✦ удосконалення мотивації охоплює: а) власне мотивацію, її концепцію, методи та механіз-

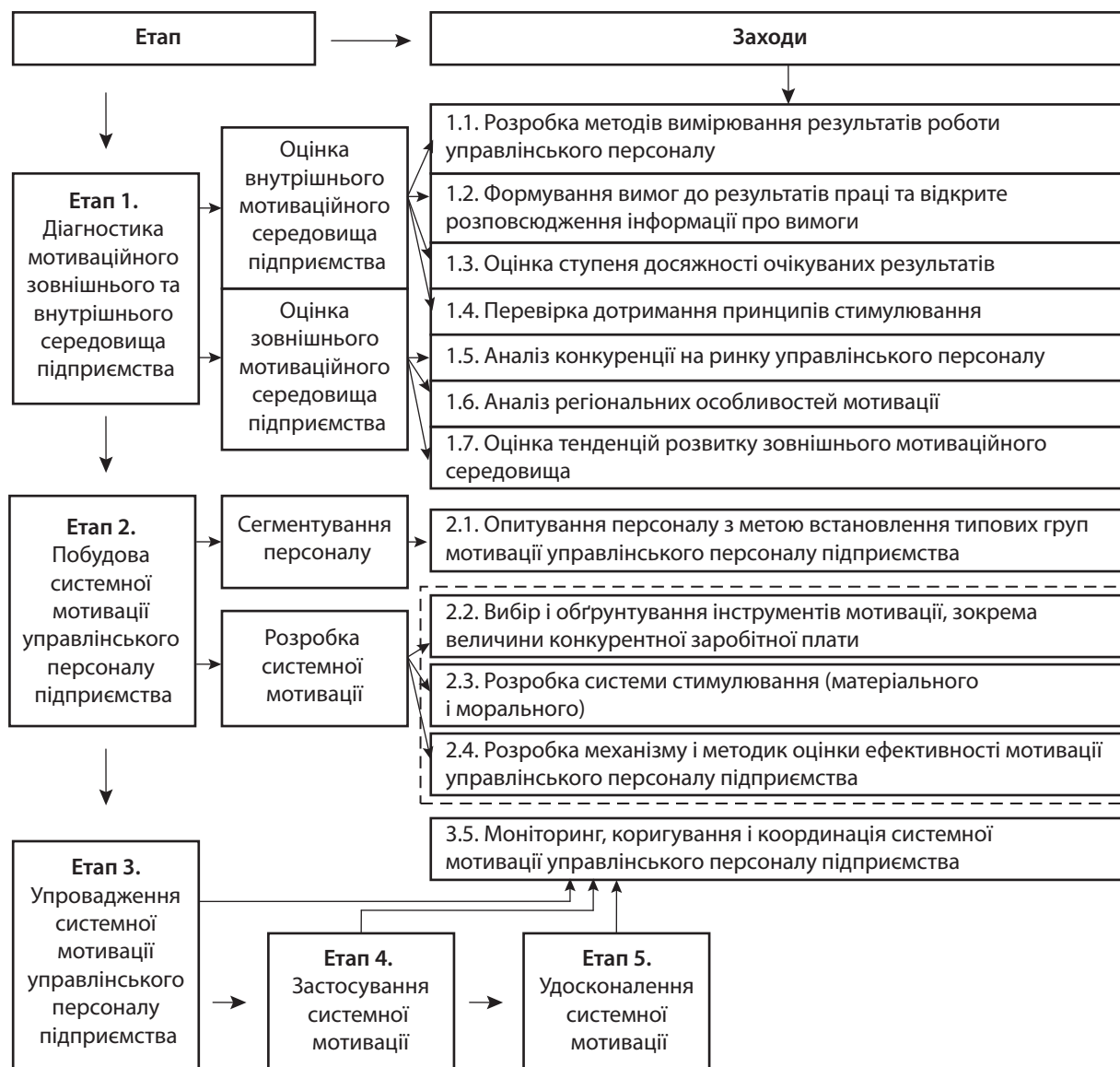


Рис. 2. Характеристика етапів розробки системної мотивації управлінського персоналу підприємства

Джерело: складено за [4–10].

ми; б) методичну базу мотивації; в) вплив мотиваційного середовища.

Відповідно, мотивація як процес супроводжує інші процеси, що відбуваються на підприємстві, зокрема процеси виробництва й управління персоналом, тому має здійснюватися у відповідності до них. Крім того, потрібно враховувати чинник часу, тобто віку потенційного та фактичного персоналу. Саме вікова характеристика стає основою тривалої мотивації молодого персоналу.

Системність мотивації забезпечуватимуть такі її інструменти, що практично охоплюють усе коло мотивів управлінського персоналу вищого, середнього та нижнього рівня підприємства (табл. 2).

Усі заходи пропонується розподілити на дві групи (рис. 3): базисні та допоміжні. До перших належать всі матеріальні засоби та засіб активізації, до другої – засоби комунікаційно-морального впливу та професійного зростання.

З рис. 3 видно, що сутність мотивації полягає в розробці такої системи стимулювання, яка б забезпечила виробництво високоякісної продукції та прибутковість своєї роботи, але для цього, перш за все, треба зацікавити кожного конкретного працівника в результативній, високопродуктивній праці. Системна мотивація охоплює і оплату праці, і створення умов для відтворення трудового потенціалу, тобто забезпечення потреб працівника у житті, послугах охорони здоров'я, освіті та іншим.

Таблиця 2

Інструменти системної мотивації управлінського персоналу підприємства та спрямованість їх впливу

Інструменти системної мотивації всіх рівнів управлінського персоналу	Спрямованість інструменту*	
	Мотивація	Демотивація
Системи:		
– оплати праці та матеріального стимулювання	+++	+
– соціального захисту та матеріальної підтримки (соціальний пакет)	++	+++
– підвищення кваліфікації	+++	+
– планування кар'єри	+++	+++
– морального стимулювання	+	+
– підтримки інновацій	++	++
– неформального спілкування	++	++
– професійних змагань і оцінки їх результатів	+++	+++
– участі у прийнятті стратегічних рішень	+++	++
– участі в підприємницьких ризиках	+++	+

Примітка: * – шкала оцінки впливу за даними власних досліджень: + – середній, ++ – сильний, +++ – дуже сильний.

Джерело: складено за [3–8].

Основою мотивації управлінського персоналу підприємства обрані:

- ✦ адміністративної – раціоналізація розподілу робочого часу;
- ✦ соціальної – формування корпоративної культури;
- ✦ економічної – конкурентна заробітна плата, тобто форма матеріальної винагороди за працю, достатня для залучення, утримання й мотивації персоналу на даному підприємстві.

Така мотивація спрямована на досягнення сукупності цілей, що висуває робітник системи управління підприємством у динаміці, та відображується на такій характеристиці його існування, як якість трудового життя, зв'язок між яким та віком працівника значно зростає. Крім того, особливої важливості набуває зовнішня мотивація та відчуття економічного добробуту, які спираються на матеріальну складову мотивації. Саме їх треба контролювати в першу чергу, щоб включити інші механізми (зокрема, нематеріальної мотивації).

За таким підходом системна мотивації набуває риси системи мотивування:

1) сприяє формуванню та вирішенню суспільно значущих цілей підприємства, підтримує рівновагу економічними цілями та його суспільної відповідальності;

2) виконує функцію комунікації між власником підприємства і працівниками; мотивування стосується створення та підтримання взаємного порозуміння між підприємством та окремими групами людей або всередині груп;

3) система мотивування має дві сторони: одна стосується рівня диференціації, структури й динаміки витрат на персонал, зокрема заробітної плати, створення систем економічних стимулів до праці; друга пов'язана зі стилем управління, що застосовується керівниками.

ВИСНОВКИ

Упровадження механізму системної мотивації має спиратися на нормативно-методичну базу, яка

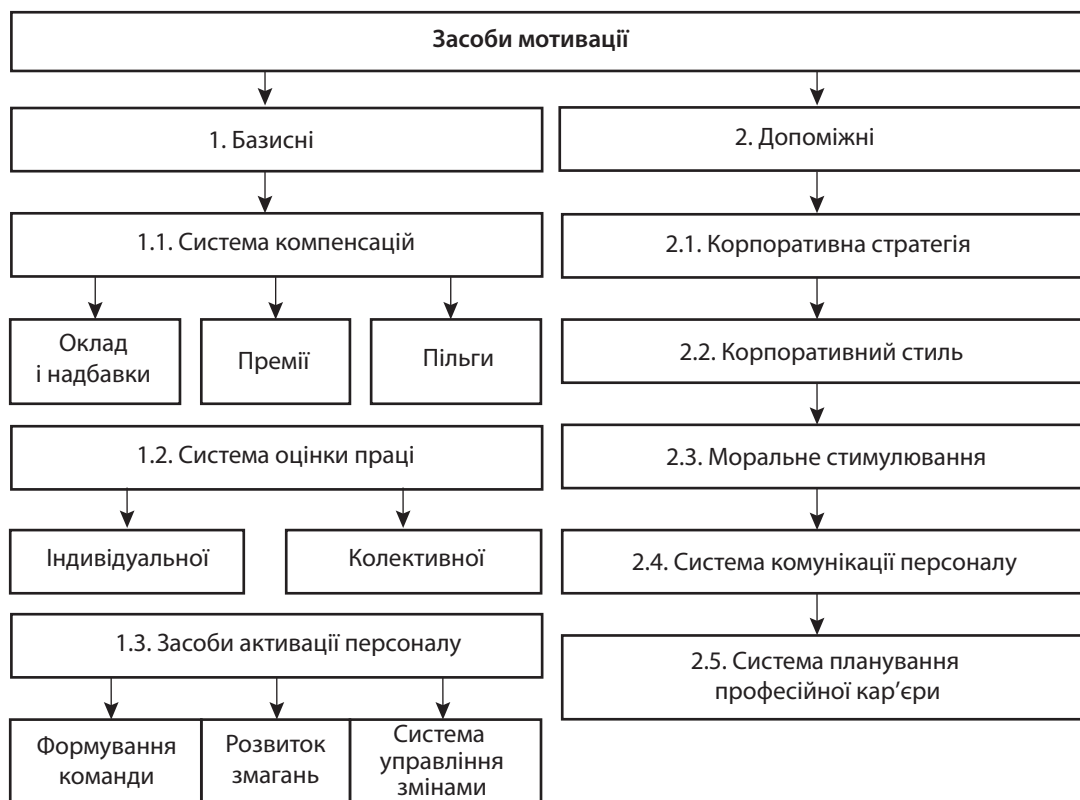


Рис. 3. Модель удосконалення основних заходів мотивації персоналу

Джерело: складено за [7–11].

регламентуватиме об'єкт і тривалість мотивації, відхилення від бажаного стану персоналу та ефективності мотивації. Відповідно, методичним підґрунтям впровадження системної мотивації пропонуються:

- ✦ методичні положення щодо розрахунку конкурентної величини заробітної плати управлінського персоналу підприємства;
- ✦ методичні рекомендації щодо оцінки механізму мотивації;
- ✦ рекомендації щодо застосування механізму оцінки мотивації.

Умови ефективності використання наведених методик такі:

- ✦ простота в застосуванні, тому що, по-перше, більшість керівників підприємств не мають достатніх знань; по-друге, це сприятиме оперативності мотивації;
- ✦ створення бази даних стосовно благ, які будуть доступні персоналу, що дозволить врахувати потреби, які він зможе задовольнити.

Напрямки подальшого розвитку системної мотивації управлінського персоналу підприємства бачаться такими:

- 1) *географічний* – шляхом адаптації механізму зовнішньої мотивації для використання в різних адміністративних регіонах України;
- 2) *галузевий* – шляхом адаптації методик для використання в інших галузях;

3) *у державному управлінні* – шляхом використання методик для дослідження міграції та поведінки трудових ресурсів проблемних регіонів країни. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Дуда С. Т., Кіцак Х. Р.** Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.14. С. 188–193.
2. **Клименко М. П., Філатова О. О.** Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5. С. 81–85.
3. **Літинська В. А.** Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3. С. 58–61.
4. **Співак В. В.** Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 6. Т. 2. С. 178–181.
5. **Стрельчук Є. М., Коваленко Т. Л.** Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 124–130.
6. **Резник С. Д., Игошина І. А., Кухарев К. М.** Управление персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2004. 212 с.
7. **Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента: учебник. М.: ЮНИТИ, 2007. 720 с.
8. **Менеджмент: теория и практика в России**: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. 528 с.
9. **Мартиненко М. М.** Основы менеджмента: підручник. Київ: Каравела, 2008. 496 с.

10. Аветисова А. О., Пупченко Л. І., Юрченко Ю. Ю. Основи підприємницької і управлінської діяльності : навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. 184 с.

11. Рудь Ю. Н. Сутність та тенденції розвитку системи соціального управління персоналом на торговельних підприємствах України. *Наука й економіка*. 2013. Вип. 4 (2). С. 149–153.

REFERENCES

Avetysova, A. O., Pupchenko, L. I., and Yurchenko, Yu. Yu. *Osnovy pidpriemnytskoi i upravlinskoi diialnosti* [Basics of entrepreneurial and managerial activity]. Donetsk: DonNUET, 2007.

Duda, S. T., and Kitsak, Kh. R. "Motyvatsiia ta rezultatyvnist pratsi personalu pidpriemstva: yikh sutnist ta vzaiemozvi-azok" [Motivation and productivity of the personnel of the enterprise: their essence and interconnection]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 20.14 (2010): 188-193.

Klymenko, M. P., and Filatova, O. O. "Motyvatsiia upravlin-skoho personalu v realizatsii zahalnoi stratehii pidpriemstva" [Motivation of management personnel in implementation of the general strategy of the enterprise]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 5 (2011): 81-85.

Litynska, V. A. "Motyvatsiini metody kariernoho prosu-vannia personalu pidpriemstv" [Motivational methods of career advancement of personnel of enterprises]. *Visnyk Zaporiz-koho natsionalnoho universytetu*, no. 3 (2010): 58-61.

Martynenko, M. M. *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv: Karavela, 2008.

Menedzhment: teoriya i praktika v Rossii [Management: theory and practice in Russia]. Moscow: ID FBK-PRESS, 2003.

Meskon, M. Kh., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow: YuNITI, 2007.

Reznik, S. D., Igoshina, I. A., and Kukharev, K. M. *Upravleni-ye personalom* [Personnel Management]. Moscow: INFRA-M, 2004.

Rud, Yu. N. "Sutnist ta tendentsii rozvytku systemy sotsi-alnoho upravlinnia personalom na torhovelnykh pidpriemst-vakh Ukrainy" [Essence and tendencies of development of the system of social management of personnel at trade enterprises of Ukraine]. *Nauka i ekonomika*, no. 4 (2) (2013): 149-153.

Spivak, V. V. "Motyvatsiia yak zasib efektyvnoho me-nedzhmentu personalu pidpriemstv" [Motivation as a means of effective management of personnel of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. 2, no. 6 (2010): 178-181.

Strelchuk, Ye. M., and Kovalenko, T. L. "Motyvatsiinyi monitorynh ta otsinka efektyvnosti systemy motyvatsii" [Mo-tivational monitoring and evaluation of the effectiveness of the system of motivation]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8 (2008): 124-130.