

### ТОП-МЕНЕДЖЕР: ОСНОВНІ ФАКТОРИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

*У статті висвітлено основні фактори впливу та зони впливу ТОП-менеджера на мотивацію працівників. Розглянуто рівень можливого впливу ТОП-менеджером на кожен мотиваційний фактор та наведено методологічні розробки щодо застосування мотиваційних механізмів у залежності від мотиваційного фактору, а також визначено залежність між ефективністю мотиваційного механізму підприємства та плінністю кадрів. Сформульовано основні методологічні правила побудови дієвого механізму мотивації персоналу. Дані правила розроблено таким чином, що можливе їхнє практичне застосування на вітчизняних та зарубіжних підприємствах різних галузей економіки при побудові ТОП-менеджерами механізмів та систем мотивації персоналу.*

**Ключові слова:** мотивація, самомотивація, ТОП-менеджер, компетентність, плінність кадрів, матеріальне стимулювання.

**Постановка проблеми.** Одна із основних задач кожного ТОП-менеджера – організація ефективної системи мотивації працівників. Саме від людського фактору залежить ефективність освоєння нової техніки і технології, генерування нових ідей, створення товарів з ексклюзивними властивостями, оперативність засвоєння і обробка отриманої інформації, залучення нових і підвищення лояльності існуючих споживачів. Перелік конкурентних переваг, які створюються висококваліфікованим, мотивованим персоналом, достатньо великий, що обумовлює актуальність наукових досліджень в даному напрямку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням проблематики ефективного мотиваційного механізму підприємств займалися як вітчизняні (А. Єськов [1], Е. Кірхлер [3], В. Кокіна [4]), так і зарубіжні науковці (Д. Максвелл [5], А. Маслоу [6], Лі Якокка [8]). Учені в своїх працях визначили основні терміни, фактори і надали теоретичні визначення проблеми мотивації персоналу.

Незважаючи на потужний науковий доробок вітчизняних та зарубіжних авторів залишаються недостатньо розробленими питання, пов'язані із практичним запровадженням сучасних методів мотивації праці при кризовому стані вітчизняної економіки на підприємствах, аналізом дієвості механізму мотивації праці та визначенням невикористаних резервів щодо забезпечення ефективності мотиваційного механізму. Актуальність та значимість дослідження вказаних проблем, недостатнє їх вивчення, а також необхідність пошуку напрямків підвищення мотивації праці визначили вибір теми дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Головною метою статті є дослідження факторів впливу на мотивацію і їхнє практичне застосування для підвищення продуктивності праці співробітників. Потрібно не просто мотивувати працівників до праці, а визначити ті фактори впливу, які забезпечать найбільш стійкий та якісний ефект.

У даній статті будуть описані узагальнені психологічні передумови ефективної мотивації працівників та надані рекомендації щодо практичного застосування нижче вказаних наукових розробок.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Однією з основних задач кожного ТОП менеджера вважа-

ється організація ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. З іншої сторони, саме поняття мотивації є дуже широким, адже багато науковців до механізмів мотивації робітників відносять тільки матеріальне стимулювання, не звертаючи при цьому увагу на психологічний аспект даного питання. Поняття мотивації, краще розглядати з психологічної точки зору, а не з економічної.

При недостатній мотивації персоналу вся провина покладається на «поганий менеджмент». Але буде несправедливо звинувачувати в цьому тільки менеджмент, адже в кінцевому результаті кожна людина сама для себе вирішує: буде вона працювати, чи ні. Працівники – це живі люди, які окрім роботи мають ще й особисте життя та внутрішні переживання. Часто буває, що ТОП-менеджер забуває про це і тоді процес «мотивації» перетворюється на процес «прямого маніпулювання». Звичайно, що маніпулювати людьми можна так само успішно, як і мотивувати їх, але це значно важче і в масштабах окремого підприємства дана практика може не принести якісного кінцевого результату.

Визначаючи основи успішної мотивації, можна видіти наступні фактори впливу: особистість або самомотивація, компетентність та зовнішні фактори. Кожен ТОП менеджер може нести відповідальність тільки за той фактор, на який він може вплинути в більшій чи меншій мірі [9, с.22].

Зокрема на самомотивацію менеджер має найменший вплив. Цей фактор залежить практично повністю від людини. Відповідно до результатів досліджень розробника теорії потреб А. Маслоу є люди з високою самомотивацією, а є такі, у яких вона майже відсутня. Це є однією з першопричин того, що у суспільстві утворюються класові розшарування і соціальна нерівність [6, с. 94].

Найбільший вплив на самомотивацію працівника має його оточення. Адже, коли працівник працює в успішній компанії, де є значні можливості для кар'єрного росту та розвитку особистості, то його самомотивація збільшуватиметься і, навпаки, робота в компанії, яка є депресивною, а колектив складається з непрофесійних працівників, призводить до зменшення самомотивації. Взагалі формування самомотивації працівників не входить до компетенції ТОП-менеджера.

Окрім самомотивації важливо не забувати демонструвати довіру до своїх підлеглих, адже чим її більше, тим ефективніше виконуватиметься робота, оскільки зникає необхідність у постійній перевірці керівництвом кожного кроку працівників. На практиці кожен ТОП менеджер повинен створити такий мікроклімат на підпри-

© Мателешка Віктор Омелянович, здобувач кафедри економіки підприємства ДВНЗ «Ужгородський національний університет», завідувач сектору орендних відносин та організації розрахунків відділу управління комунальним майном виконавчого апарату Закарпатської обласної ради, м. Ужгород, e-mail: 777vik777@ukr.net

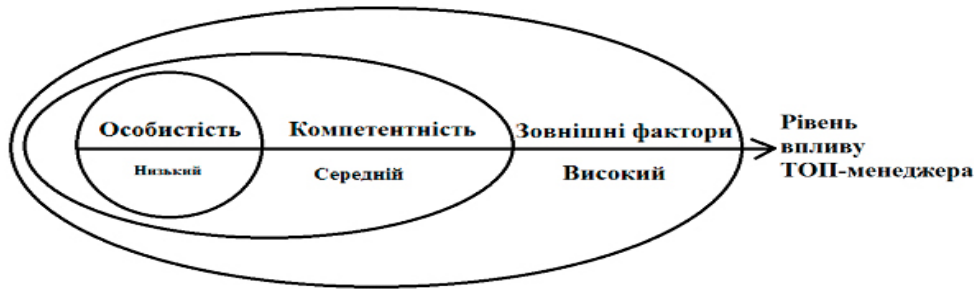


Рис. 1. Зони впливу ТОП-менеджера на мотивацію працівників  
[власна розробка автора]

емстві, який дозволить працівникам бути єдиним механізмом, і тут важливу роль відіграє довіра.

Дальшим є фактор компетентності. На цей фактор менеджмент може впливати повною мірою. Це практично одне з основних завдань ТОП-менеджера – дати можливість своїм працівникам реалізувати себе, тобто забезпечити їхню компетенцію в поставленій перед ними задачі, а також підібрати для кожного працівника завдання компетентної йому сфери, які він зможе виконувати, і за виконання яких нести відповідальність.

Одним із основних принципів ефективності використання цього фактору мотивації є компетентність самого ТОП-менеджера. Адже кожен керівник повинен на сто відсотків володіти тими навичками, знаннями та вміннями, яких він вимагає від своїх підлеглих при виконанні ними завдань.

У міру поглиблення спеціалізації ТОП-менеджмент все рідше претендує на роль «суперпрофесіонала», адже в задачі тренера не входить бути кращим гравцем команди. Перед ТОП-менеджером зовсім інше завдання – управляти своєю командою і «отримати» від гравця все те найкраще, на що він здатен.

Саме на цьому рівні працівник повинен усвідомити, що його керівник дійсно та людина, яка може його чомусь навчити, та на яку можна покластися. Буває, що менеджер не може ефективно управляти своїми підлеглими, оскільки вони вважають його некомпетентним у відповідній галузі, а тому не хочуть повною мірою підпорядковуватись людині, яка, за їхнім баченням, має нижчий рівень знань та навичок, ніж мають вони самі. Все це вагомо впливає на рівень вмотивованості працівника. Тому кожен ТОП-менеджер повинен дбати щодо можливості самореалізації своїх підлеглих та відповідності кожного працівника займаним ним посади, а також дорученій йому ділянці роботи [2, с.71].

Конструктивна організація зворотного зв'язку між керівником і підлеглим є також важливою складовою компетенції ТОП-менеджера. Під зворотним зв'язком розуміємо заплановану розмову працівника з керівником. Один звітує про виконану роботу, інший, так чи інакше, реагує на звіт. Такий формат зворотного зв'язку викликає у працівників більше негативних емоцій, ніж повинно бути. Це спричинено так званім «ритуальним етикетом на підприємстві», що перейшов до нас з радянських часів, коли за викликом працівника до керівництва зазвичай слідував «важкий» діалог. Насправді ж постійний контакт ТОП-менеджера з працівниками є не менш важливим фактором створення сприятливого мікроклімату підприємства, ніж контакт між самими працівниками.

Найголовнішим фактором мотивації працівників є створення для них сприятливих зовнішніх умов – саме

це і є першочерговою функцією менеджменту компанії. Керівництво зобов'язане організувати робочий процес таким чином, щоб кожний працівник відчував себе частиною великого механізму, який у свою чергу працює задля отримання доходів, що в подальшому розподілятимуться «ланкам» цього механізму. До цього фактору можна безпосередньо віднести матеріальні стимули, які є одними з найважливіших мотиваційних рушіїв для підвищення продуктивності праці робітників. Розробка ефективного механізму матеріального стимулювання для кожного підприємства є дуже енергоємним завданням. Побудова тарифних сітки та окладів, а також механізмів нарахування премій і бонусів завжди індивідуальна для кожного підприємства, але саме від правильно побудованої системи матеріального стимулювання залежить левова частка результативного мотиваційного механізму підприємства, а звідси і якість виконання прямих обов'язків ТОП-менеджером.

Чітка розробка цілей підприємства, а також індивідуальних планів для кожного працівника чи сектора підприємства, є одним з елементів зовнішньої мотивації. Для ТОП-менеджера важливо розробити цілі та завдання так, щоб кожен працівник зміг і прагнув їх досягти, а це передбачає, що цілі повинні бути: актуальними, досяжними, привабливими і вимірюваними. Також важливо передбачити окрім загальновиробничих цілей ще й індивідуальні завдання, оскільки дуже важливо, щоб усі працівники були однаково зайняті роботою та докладали ту кількість зусиль на виконання завдань, на яку вони вмотивовані.

Якісний мотиваційний механізм підприємства сприяє зниженню плинності кадрів і, навпаки – висока плинність кадрів демотивує, що в свою чергу слід віднести до зовнішніх факторів мотивації. Висока плинність кадрів зазвичай може вважатися проблемою недійового мотиваційного механізму підприємства (рис. 2).

Аналізуючи вищенаведений рисунок, можна зауважити, що залежність мотиваційного механізму підприємства і рівня плинності кадрів є прямою, але не лінійною. Умовно вимірюваний рівень мотиваційного механізму можна визначити, провівши анкетування працівників та залучивши експертів для його оцінювання, де 100% – це рівень абсолютно ефективного механізму мотивації працівників та повне задоволення персоналу умовами праці на підприємстві. Досліджуючи графік можна його умовно розділити на три частини:

– перша частина – рівень ефективності мотиваційного механізму від 0% до 40%. У цьому разі на підприємстві дуже високий показник плинності кадрів, що свідчить про несприятливі умови праці та неефективну роботу ТОП-менеджера як керівника. За таких умов необхідно кардинально змінювати систему мотивування працівників;

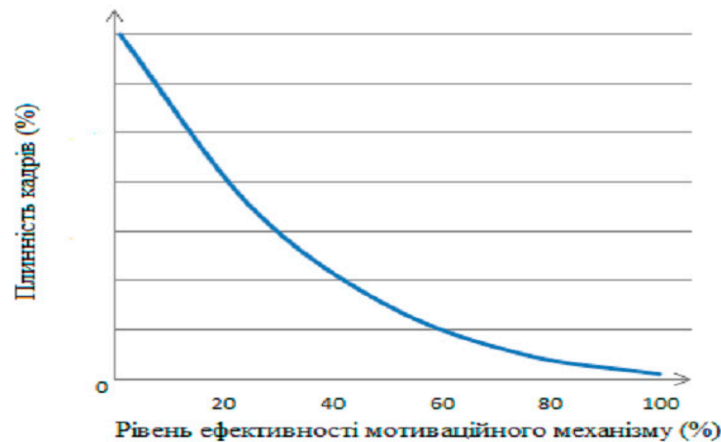


Рис. 2. Вплив якості мотиваційного механізму на плинність кадрів [9, с.34]

– друга частина – рівень ефективності мотиваційного механізму від 40% до 60%. Це той критичний поріг, на якому плинність кадрів є на грані норми. В цьому разі поліпшення кількох факторів мотиваційного механізму може привести до значного зменшення плинності кадрів і різкого збільшення продуктивності праці та, як результат, до зростання прибутковості компанії;

– третя частина – рівень ефективності мотиваційного механізму від 60% до 100%. За таких умов плинність кадрів є низькою і можна вважати, що ТОП-менеджмент повністю виконує свої функції, оскільки низька плинність кадрів свідчить про сприятливі умови праці та задоволеність працівників своєю роботою.

Часто ТОП-менеджмент вдається до так званих програм «retention» (з англійської to retain – зберігати, утримувати). Метою цих програм є утримання працівників: специфічними діями «прив'язати» їх до підприємства, особливо високопродуктивних робітників. За допомоги таких програм підприємства реагують на прозорість ринку праці, а у кожного працівника є можливість переконатись стосовно справжньої своєї ціни як спеціаліста [7, с.109].

За наявності високої плинності кадрів у першу чергу слід вивчити внутрішньовиробничі причини звільнень (оскільки цілеспрямовано можна дослідити тільки ці причини). Проаналізувавши їх, розробляються механізми, що зможуть попередити звільнення працівників. Однак необхідно робити все можливе для посилення тих факторів, які «прив'язують» працівника до фірми. Відповідно у програмах із закріплення кадрів використовуються, як правило, дві стратегії, а саме: мінімізація факторів, які впливають на звільнення, та максимізація факторів, які «прив'язують» працівників до фірми.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Узагальнюючи вищенаведене можна сформу-

лювати три основні фактори дійового механізму мотивації персоналу, а також їхнє практичне застосування:

1. Самомотивація. Хороший керівник повинен володіти як теоретичними знаннями, так і практичними навичками щодо мотивування працівників, адже підвищення самомотивації співробітників – важливий інструмент результативного управління, досягнення певних висот у бізнесі, збільшення прибутку. Висока самомотивація персоналу допоможе досягти позитивних тенденцій у діяльності підприємства, зокрема – знизити вплив недоліків працівників на їхній кінцевий результат роботи, дати настанови на позитивний та продуктивний настрій і, як наслідок, створити модель успішного майбутнього компанії і її співробітників.

2. Компетентність. Цей фактор є одним із основних завдань ТОП-менеджера. Стимулювання професійного розвитку працівників та надання можливості для просування кар'єрними сходами може відбуватися тільки за неупередженості та професійності керівництва.

3. Зовнішні фактори. Організація привабливих зовнішніх умов для розвитку працівників, а також розроблення результативної системи матеріального стимулювання працівників підприємства. Кожний успішний ТОП-менеджер повинен у першу чергу подбати про створення привабливих умов праці на підприємстві. Це є основою майбутньої успішної діяльності компанії, оскільки дозволить залучити фахових працівників-професіоналів, бо саме від них у подальшому і залежатиме успішне функціонування та сталий розвиток підприємства.

При побудові мотиваційних механізмів у різних галузях виробництва, слід ефективно керуватися вищезазначеними факторами мотивації персоналу, оскільки вони побудовані для широкого застосування як на міжнародних, так і на вітчизняних підприємствах.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єськов А.Л. Психологія управління: навч. посіб. / А.Л. Єськов, Л.Л. Бунтовська. – К.: Наук. світ, 2008. – 147 с.
2. Іванова С.Н. Оценка компетенций методом интервью: универсальное руководство/ С.Н. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 155 с.
3. Кірхлер Е.А. Мотивація в організаціях. Серія «Психологія праці і організаційна психологія» / Е.А. Кірхлер, К.В. Родлер. – К.: Просвіта, 2008. – 168 с.
4. Кокіна В.В. Гідна зарплата стане мотивацією до праці / В.В. Кокіна. – К.: Урядовий кур'єр. – № 83, 2007 – 4 с.
5. Максвелл Д. Воспитаи в себе лидера. Основные принципы мотивации и влияния на людей / Д. Максвелл. – М.: Попурри, 2007. – 395 с.
6. Маслоу А. Мотивация и личность (третье издание) / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2014. – 400 с.
7. Парабеллум А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников / А. Парабеллум, Н. Мрочковський, А. Белановський. – СПб.: Питер, 2013. – 208 с.
8. Якокка Л. Карьера менеджера: послесловие/ Л. Якокка, С. Клайнфилд. – М.: Попурри, 2007. – 384 с.
9. Niermeyer R. Motivation (4. Auflage)/ R. Niermeyer, M. Seyffert. – Hamburg: Haufe Verlag. – 131 с.

Одержано 06.04.2015 р.