

УДК 658.15:331.101.3

М. С. ДОРОНІНА, Т. С. ЧЕРКАШИНА

*Харківський національний економічний університет*

## ПРОТИРІЧЧЯ В МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Досліджено і запропоновано шляхи розв'язання протиріч у процесі мотивації управлінського персоналу сучасних промислових підприємств, а саме у забезпеченні бізнесу новими інтелектуалізованими ресурсами, в активізації інноваційної діяльності управлінського персоналу, у підходах до визначення змінної частини заробітної плати управлінців, у методах матеріальної мотивації управлінського персоналу, у існуючій технології побудови управлінської кар'єри, у визначенні факторів впливу на мотивацію управлінського персоналу, у моніторингу мотивації управлінського персоналу.*

**Ключові слова:** мотивація, розвиток, управління, управлінська праця, інноваційна праця, управлінський персонал, управлінська кар'єра, керівники, спеціалісти, технічні службовці, заробітна плата.

### Вступ

Важливою ознакою функціонування і розвитку сучасних промислових підприємств є зростання уваги до управлінського персоналу – керівників, спеціалістів і технічних службовців. Причому в першу чергу – до тих, хто працює в творчих колективах. Практика засвідчила, що сьогодні саме їх професійно-кваліфікаційний рівень забезпечує своєчасну діагностику проблемних ситуацій бізнесу, формування ефективних механізмів реагування на них. Результативність роботи управлінців залежить від їх вміння як використати власний потенціал, так і забезпечити активну реакцію, консолідувати дії колег, підлеглих, партнерів. Для цього їм необхідно знати і вміти ситуаційно використовувати як зовнішнє спонукання до активних дій, так і внутрішні мотиви трудової поведінки людей, з якими вони мають ділові стосунки.

## 1. Аналіз останніх публікацій і постановка завдання

Мотивацію управлінського персоналу досліджували багато зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, серед них – П. Друкер, Дж. Коттер, Дж. Максвелл, Л. Якокка, О. Гарват, О. Гривківська, В. Гриньова, А. Колот та ін. В їх працях представлено обґрунтування сутності, способів мотивації управлінського персоналу, методичні підходи до оцінки її рівня, шляхи підвищення зацікавленості управлінських кадрів у результатах своєї роботи. Однак ускладнення природи і стратегічних, і тактичних рішень, пов'язаних з необхідністю інтелектуалізації капіталу підприємства, вимагає збагачення системи методів активізації трудової поведінки як окремого творчого працівника, так і їх команд. Для цього необхідно виконати обґрунтування теоретико-методичного забезпечення діагностики першочергових проблем, які заважають введенню в дію нових резервів мотивації керівників трудових колективів. Адже саме вони забезпечують формування сукупної робочої сили своїх підлеглих, змушених все більше навантажувати емоції і інтелект, потрапляючи в нестандартні ситуації, що все частіше і частіше з'являються в роботі. Протиріччя процесу мотивації управлінського персоналу, які з'явилися останнім часом, поки що не мають чіткого визначення змісту, тому потребують уточнення і подальших наукових досліджень.

**Метою** статті є визначення протиріч, пов'язаних з формуванням і використанням результативної мотивації праці управлінського персоналу.

## 2. Виклад основного матеріалу

На сучасному етапі в економіці розвинених країн світу відбуваються суттєві зміни, в результаті яких зростає роль і цінність інтелектуальної праці, наукового знання. В критичний ресурс успішного бізнесу перетворюються працюючі в системі управління підприємством наймані працівники, що володіють рідкісними знаннями і вміннями. Виникає необхідність використання їх унікальної робочої сили. Однак на цьому шляху з'явилися деякі нестандартні проблеми. По-перше, активність цих працівників формується не зовсім традиційними для менеджменту адміністрати-

вними і економічними інструментами, а також новими за змістом соціально-психологічними і навчально-виховними. По-друге, набуває актуальності проблема використання нових засобів, здатних, з одного боку, стимулювати позитивне ставлення до освіти, навчання і розвитку персоналу, з іншого, – розвивати його прихильність організації, яка надала роботу. Що стосується власників і управлінців українських підприємств, то вони для забезпечення їх життєдіяльності і досі орієнтуються на збільшення обсягів і ефективне використання фінансових, технічних, технологічних, організаційних ресурсів. Насправді їх найціннішим активом є працівники, здатні генерувати і втілювати у життя нові ідеї. Якість забезпечення бізнесу інтелектуалізованими ресурсами перетворюється в реальну передумову його збереження і розвитку (рис. 1). Для того, щоб розв’язати дане протиріччя, необхідно орієнтувати освітні процеси як на розвиток професійно-кваліфікаційного потенціалу працівників, так і на формування організаційної культури, заснованої на знаннях, досвіді і компетентності. Поступово необхідно змінювати і механізми ділових відносин, впроваджувати відкриті комунікації, вчитися приймати рішення в режимі переговорів і дискусій, діагностувати унікальність творчих рішень і ідей. Усе це сприятиме розвитку сукупної робочої сили управлінців, інтелектуалізації капіталу українських підприємств і збільшенню їх ринкової вартості.



Рис. 1. Протиріччя забезпечення бізнесу новими інтелектуалізованими ресурсами і шляхи його розв’язання

Стабільна ефективність промислового виробництва забезпечується перманентним технічним прогресом. Наразі українська промисловість характеризується технологічною відсталістю, обумовленою кризою виробництва і уповільненням інвестиційних процесів. У той же час успішно працюючі зарубіжні фірми систематично займаються інноваційною діяльністю, використовуючи останні досягнення науки, що забезпечує їм лідерство на промисловому ринку. При цьому механістичні моделі підприємств поступово трансформуються у поведінкові, орієнтовані на активізацію нестандартної творчої поведінки персоналу. З огляду на це, реконструкція мотивації пошуку шляхів технологічної модернізації, переходу української промисловості на інноваційну модель набуває особливої актуальності.

Створення унікальних інновацій вимагає не тільки розвитку професійного рівня авторів, а й активізації їх бажання наповнювати роботу елементами творчості, новими ідеями, джерелами яких є не тільки логіка, а й інтуїція. Для використання керівниками таких джерел доцільно удосконалити процедуру оцінки потенціалу їх підлеглих (рис. 2). Вона має бути комплексною і враховувати, як традиційні оціночні критерії – професіоналізм, відповідальність, енергійність, самостійність, стресостійкість, ентузіазм, так і нестандартні – ініціативність, винахідливість, здатність до самоосвіти, знання іноземних мов, володіння сучасними інформаційними технологіями тощо [2, с. 31] (рис. 3).

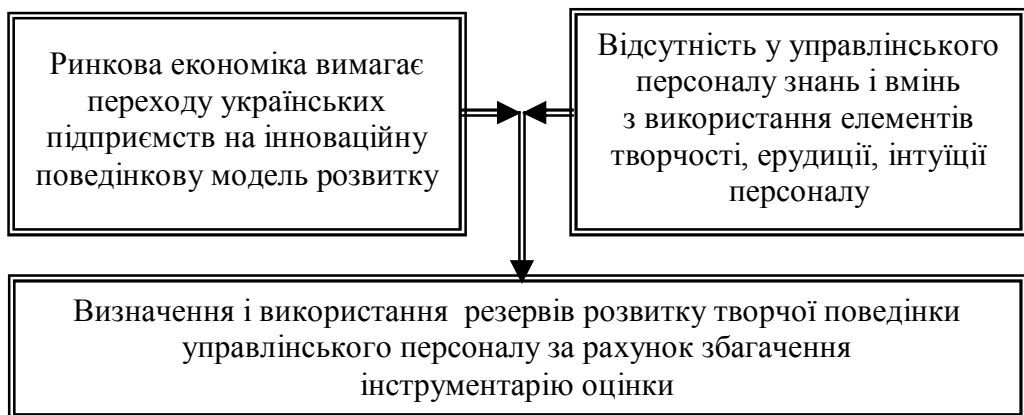


Рис. 2. Протиріччя в активізації інноваційної діяльності управлінського персоналу і шляхи його розв'язання



Рис. 3. Протиріччя у підходах до визначення змінної частини заробітної плати управлінському персоналу і шляхи його розв'язання

Розширення переліку діагностичних критеріїв творчої трудової активності підвищить обґрунтованість і об'єктивність результатів ділової оцінки підлеглих керівником і створить підстави реального стимулювання їх інтересу до інноваційної діяльності і нових технологічних рішень.

При цьому слід зважати на той факт, що економічна ситуація сьогодні знаходиться в такому стані, який, незважаючи на зростаючі потреби працівників в інтелектуально насиченому робочому середовищі, залишає базовими їх матеріальні потреби. Тому результати комплексної оцінки управлінців мають створювати основу справедливої диференціації отриманої ними додаткової матеріальної винагороди. Як правило, таку винагороду складають премії (за ініціативність, підвищення продуктивності праці, вдосконалення технологій виробництва або методу управління, участь у розробці або освоєнні нової техніки), надбавки (за підвищення кваліфікації, стаж, вислугу років), доплати (за суміщення професій, понаднормову роботу) [1]. З об'єктивної точки зору розмір додаткових виплат необхідно визначати залежно від рівня знань, вмінь, навичок, компетенції працівників і робити їх вищим у тих, які за результатами ділової оцінки виявилися більш успішними. Разом з тим, реальна практика поки свідчить, що високий рівень освіти, інтелекту, професіоналізму і творчого потенціалу не гарантують їх власникам матеріального добробуту (рис. 3).

Одним із шляхів розв'язання даного протиріччя є зміна концепції нарахування надбавок управлінському персоналу. Розмір отриманої надбав-

ки повинен безпосередньо залежати від темпів зростання питомої ваги окремих її частин, реалізації окремих стимулюючих заходів, спрямованих у підсумку на стимулювання позитивних змін у структурі заробітної плати. Він повинен узгоджуватися з деяким посиленням стабільності заробітної плати в частині її постійного компоненту і не стримуватиме зростання змінної складової заробітної плати. Нарахування надбавок управлінському персоналу на основі результатів ділової оцінки забезпечить прозору і відкрити систему їх матеріального стимулювання з урахуванням якості виконання посадових обов'язків, трудового внеску у результати діяльності підприємства, мотиваційної готовності, бажання і здатності до навчання.

Можливості матеріального стимулювання управлінського персоналу обумовлено фінансовими можливостями підприємств, на яких вони працюють. Проведений аналіз статистичної звітності промислових підприємств Харківського регіону за період 2006-2012 рр. показав сталу тенденцію до зменшення чистого прибутку, погіршення результатів їх фінансово-господарської діяльності. Зовнішніми причинами цієї ситуації є світова економічна криза, зниження зовнішнього і внутрішнього попиту, зростання світових цін на енергоносії, економічна нестабільність. Внутрішніми причинами зменшення чистого прибутку підприємств є висока собівартість промислової продукції, застаріла матеріально-технічна база, проблеми отримання банківських кредитів. Окремо слід визначити таку причину, як недосконалість мотиваційного механізму, який не передбачає підвищення доходів працівників підприємства за умови досягнення підприємством фінансової стабільності. Дане протиріччя можна розв'язати шляхом додаткового матеріального стимулювання найбільш кваліфікованих і успішних працівників (рис. 4).

Сутність підходу полягає у тому, що наприкінці кожного звітного року експерти з розподілу прибутку повинні визначити на основі обґрунтованих технічно, технологічно і економічно програм розвитку підприємства плановий прибуток на наступний рік, причому більший порівняно зі звітним. За умови виконання плану певний відсоток, заздалегідь визначений експертною комісією, гарантовано буде розподілятися лише між висококваліфікованими управлінцями, які за результатами ділової оцінки отримали високі бали.

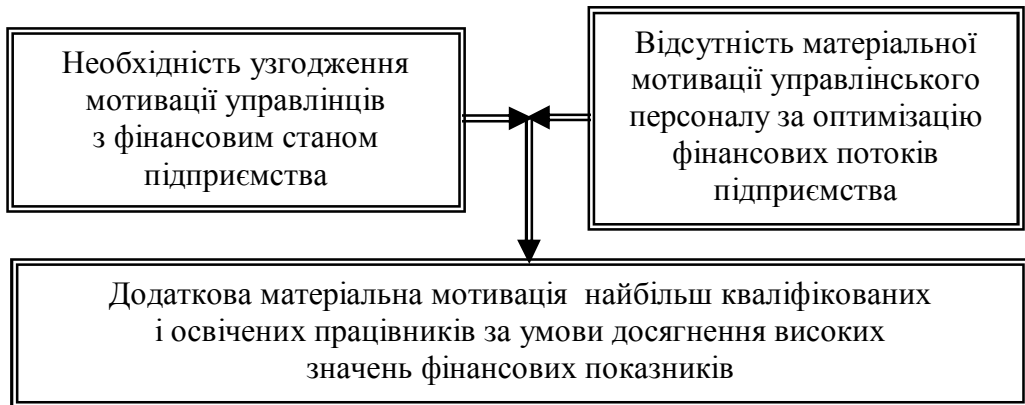


Рис. 4. Протиріччя у методах матеріальної мотивації управлінського персоналу і шляхи його розв'язання

Для свідомого творчого управлінця участь у прибутках підприємства стане фінансовою формою його причетності до справ підприємства, джерелом активізації його самореалізації, основою формування прихильності підприємству, орієнтації на партнерські відносини.

В сучасних умовах, коли матеріалізовані знання складають вагомую частку ринкової вартості промислового підприємства, особливого значення набуває підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня його працівників. Аналіз підприємств Харківського регіону за 2006-2012 рр. показав, що освітній рівень управлінського персоналу знаходиться на досить високому рівні. Про це свідчить збільшення чисельності спеціалістів, які закінчили вищі навчальні заклади III–IV рівнів акредитації, а також керівників, які мають більше однієї освіти і навіть вчений ступінь. Прагнення управлінців до підвищення професійного рівня, більш повної реалізації творчого потенціалу, самостійного прийняття рішень, досягнення влади, лідерства в колективі є основою спонукальних мотивів до кар'єрного зростання, творчого саморозвитку засобами професії. Однак проведене у грудні 2012 р. анкетування керівників і провідних спеціалістів чотирьох промислових підприємств Харківського регіону (ВАТ «Автрамат», ВАТ «Точприлад», ВАТ «Куп'янський машинобудівний завод», ТОВ «Завод самохідних шасі») показало, що 54% опитаних управлінців не задоволені своєю кар'єрою на підприємстві, 38% –, взагалі, не впевнені, що вона відбулася, і тільки

9% опитаних – задоволені нею. Відсутність можливостей кар'єрного зростання викликає у персоналу почуття соціальної несправедливості, створює загрозу появи соціальних конфліктів. Дане протиріччя можна розв'язати шляхом організації горизонтальної управлінської кар'єри, яка не передбачає посадового підвищення, однак забезпечує поширення авторитету, визнання професійного статусу серед колег (рис. 5). Практичною реалізацією ідей горизонтальної кар'єри є участь у тимчасових проектних групах, які створюються із професіоналів для вирішення певних складних ситуацій в умовах обмежених витрат і термінів прийняття рішень.

Оригінальні резерви підвищення мотивації управлінського персоналу свого підприємства його керівники можуть знайти, опанувавши такі сучасні способи її якісно-кількісного аналізу, як факторний аналіз і інструментарій нечіткої логіки.

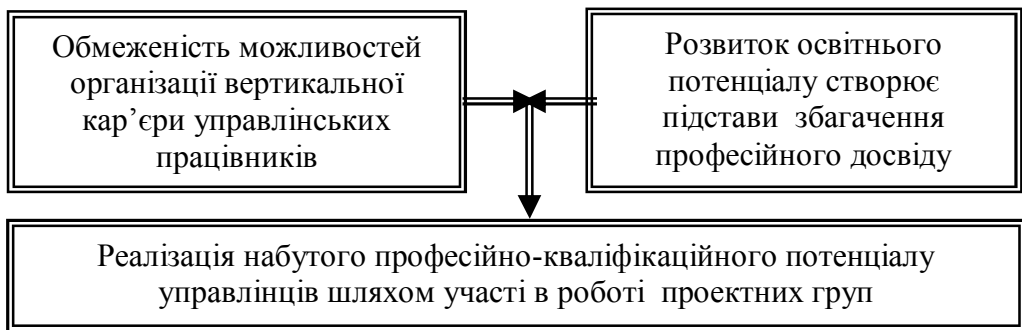


Рис. 5. Протиріччя існуючої управлінської кар'єри і шляхи його розв'язання

Високі темпи технологічних і структурних зрушень в економіці, її інформатизація і інтелектуалізація обумовили ускладнення зовнішнього середовища і урізноманітнили фактори, що впливають на мотивацію управлінського персоналу промислових підприємств. Провідні вчені-економісти (наприклад, [1-2]) до факторів впливу на мотивацію управлінців відносять ті, що діють на мікрорівні, а саме – соціальні, економічні, інституціональні, техніко-технологічні, організаційні, когнітивні. Ускладнена сукупність факторів не дозволяє оцінити характер їх впливу (рис. 6). Розв'язати дане протиріччя можна за умови використання методів багатовимірної економіко-математичного моделювання. Головним аргументом на користь



цього методу є те, що він допомагає визначити найбільш неяви (латентні) фактори, яким можна надати економічну інтерпретацію.

Отримані в результаті моделювання фактори і показники, що їх розкривають, сприяють надійності розробки напрямів і інструментів підвищення мотивації управлінського персоналу.



Рис. 6. Протиріччя у визначенні факторів, що впливають на мотивацію управлінського персоналу і шляхи його розв'язання

Висока якість мотивації управлінського персоналу залежить від моніторингу її стану на основі кількісних і якісних показників. Інформація про кількісні показники міститься у формах статистичної звітності підприємств: формі №1 «Баланс», формі №2 «Звіт про фінансові результати», формі №1 «Звіт про основні показники діяльності підприємства», формі №1–ПВ «Звіт про стан умов праці, пільги та компенсації за роботу у шкідливих умовах», формі №6–ПВ «Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання» та ін. Інформація про якісні показники заснована на експертних оцінках, через що їх результати можуть мати нечіткий характер (рис. 7).

З огляду на це, для моніторингу мотивації управлінського персоналу доцільно використати методичний інструментарій нечіткої логіки. На відміну від математичних моделей теорії ймовірності, нечітка логіка використовує інтегровані знання експертів, які за структурою подання інформації наближаються до розмовної мови. Це дозволить більш адекватно

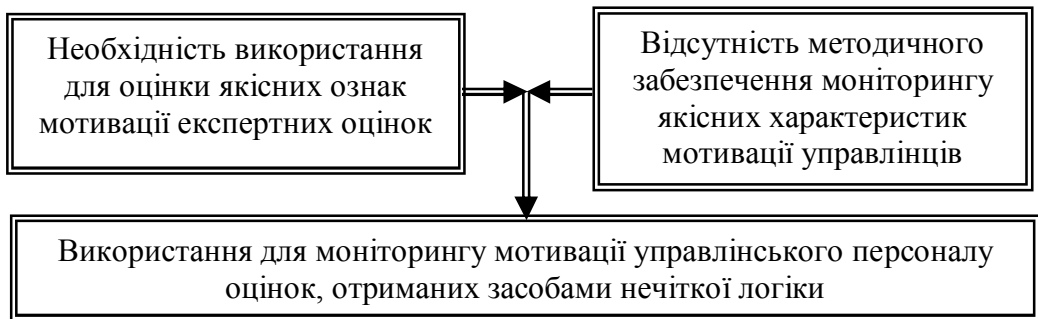


Рис. 7. Протиріччя у моніторингу мотивації управлінського персоналу і шляхи його розв'язання

перейти від вербального якісного опису, характерного для математичних моделей, до кількісних характеристик соціального, професійного, інтелектуального і духовного розвитку, і на цій основі сформулювати прості та ефективні алгоритми підвищення ефективності управлінської діяльності. Наявність сучасних засобів відображення нечіткої інформації дає змогу виконати формальний опис нечітких правил і побудувати модель, адекватну реальності.

## Висновки

Для успішної реалізації функції мотивації управлінського персоналу необхідно діагностувати протиріччя, обумовлені особливостями сучасних мов господарювання і визначати способи їх вирішення. Так, для вирішення проблем забезпечення бізнесу новими інтелектуалізованими ресурсами доцільно створювати мотивацію управлінського персоналу до отримання і матеріалізації нових знань, Для активізації інноваційної діяльності управлінського персоналу формування їх прихильності організації доцільно збагачувати інструментарій оцінки рівня розвитку їх творчої поведінки. Для вирішення проблем визначення змінної частини заробітної плати управлінському персоналу доцільно впровадити механізм нарахування надбавок на основі результатів попередньої оцінки рівня розвитку і реалізації ділових якостей працівників. Протиріччя існуючої управлінської кар'єри можна вирішити забезпеченням можливості реалізації набутого професійно-кваліфікаційного потенціалу управлінців через їх роботу в

проектних командах, створених для вирішення критичних ситуацій в роботі підприємства. Додаткові резерви розвитку мотивації можна отримати через використання сучасних методів економіко-статистичного моделювання. Враховуючи практичну значущість отриманих результатів, подальшу увагу доцільно зосередити на доведенні теоретичних пропозицій до рівня методичних розробок, що зможуть використовуватися у практичній роботі промислових підприємств.

### Література

1. Гривківська, О. М. *Проблеми мотивації праці управлінського персоналу [Текст] / О. М. Гривківська.* – К. : Наукова думка, 2009. – 320 с.
2. *Механізм мотивації управлінського персоналу [Текст] : моногр. / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова, Г. О. Надьон ; Харк. нац. екон. ун-т.* – Х., 2010. – 240 с.
3. Черкашина, Т. С. *Методичне забезпечення мотивації розвитку управлінського персоналу промислових підприємств [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Черкашина Тетяна Сергіївна ; Харківський національний економічний університет.* – Харків, 2012. – 20 с.

*Надійшла до редакції 14.03.2013, розглянута на редколегії 11.09.2013*

**Рецензент:** д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри політичної економії **Г.М. Григорян**, Харківський національний економічний університет, м. Харків

### **ПРОТИВОРЕЧИЯ В МОТИВАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*М. С. Доронина, Т. С. Черкашина*

Исследованы и предложены пути их преодоления противоречий процесса мотивации управленческого персонала современных промышленных предприятий, а именно в обеспечении бизнеса новыми интеллектуальными технологиями, в активизации инновационной деятельности управленческого персонала, в подходах к определению переменной компоненты заработной платы управленцев, в методах материального стимулирования управленческого персонала, в существующей технологии построения управленческой карьеры, в определении факторов влияния на мотивацию управленцев, в мониторинге мотивации управленческого персонала.

**Ключевые слова:** мотивация, развитие, управление, управленческий труд, инновационный труд, управленческий персонал, управленческая карьера, руководители, специалисты, технические служащие, заработная плата.

## THE CONTRADICTIONS OF MANAGERIAL STAFF'S MOTIVATION AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

*M. S. Doronina, T. S. Cherkashina*

Contradictions in process of managerial staff's motivation at the modern industrial enterprises are researched and offered their decision ways. Namely investigational contradictions are include some their in providing Ukrainian business new intellectual resources, in managerial staff's innovative activity, in determination of varial part of managerial staff's wages, in methods of managerial staff's material motivation, in existent technology for constraction of managerial career, in determination of factors which influence for managerial staff's motivation, in monitoring for process their motivation.

**Key words:** motivation, development, management, managerial work, innovative work, managerial staff, managerial career, top managers, specialists, technical staff, wage.

**Дороніна Майя Степанівна** – д-р екон. наук, професор, професор кафедри соціології та психології управління, Харківський національний економічний університет, м. Харків, e-mail: [doroninams@mail.ru](mailto:doroninams@mail.ru).

**Черкашина Тетяна Сергіївна** – канд. екон. наук, викладач кафедри політичної економії, Харківський національний економічний університет, м. Харків, e-mail: [t.cherkashina@hotmail.com](mailto:t.cherkashina@hotmail.com).