

УДК 658.3:159.943+159.944

Клочкова Анна Віталіївна, магістр психології, ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 02000,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0069-0940>

ОСОБЛИВОСТІ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ КОМЕРЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація

Ключові слова: мотив, мотивація, трудова мотивація, фактори впливу на мотивацію, менеджер комерційної організації.

Постановка проблеми. Сьогодні ефективне управління персоналом є одним з основних завдань для будь-якої організації. Особливості трудової мотивації менеджера сучасної комерційної організації в умовах ринкової економіки є винятково важливим питанням, тому що від правильної організації мотивації співробітників залежить ефективний розвиток організації в цілому та її існування.

Формулювання мети статті. Мета - визначити основні фактори, що впливають на трудову мотивацію менеджерів комерційної організації.

Виклад основного матеріалу. Мотив прагнення до успіху у чоловіків більш виражений, ніж у жінок. Мотив уникати невдач більш виражений у жінок, ніж у чоловіків. Питома вага не встановленого домінуючого мотиву більша у жінок.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На сучасному етапі розвитку економіки в Україні, основну увагу в системі мотивації необхідно звернути на такі фактори: матеріальна винагорода; комфортні та безпечні умови роботи; міжособистісні зв'язки; виявлення поваги; заохочення до самовдосконалення і самореалізації.

Аннотация

Клочкова А. В., магистр психологии; ЧАО «ВУЗ «МАУП»; г. Киев, Украина. **Особенности трудовой мотивации менеджеров коммерческой организации.**

Ключевые слова: мотив, мотивация, трудовая мотивация, факторы влияния на мотивацию, менеджер коммерческой организации.

Постановка проблемы. Сегодня эффективное управление персоналом является одной из основных задач для любой организации. Особенности трудовой мотивации менеджера современной коммерческой организации в условиях рыночной экономики является исключительно важным вопросом, так как от правильной организации мотивации сотрудников зависит эффективное развитие организации в целом и ее существование.

Формулировка цели статьи. Цель - определить основные факторы, влияющие на трудовую мотивацию менеджеров коммерческой организации.

Изложение основного материала. Мотив стремления к успеху у мужчин более выражен, чем у женщин. Мотив избежать неудач более выражен у женщин, чем у мужчин. Удельный вес неустановленного доминирующего мотива является большим у женщин.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. На современном этапе развития экономики в Украине, основное внимание в системе мотивации необходимо обратить на следующие факторы: материальное вознаграждение; комфортные и безопасные условия работы межличностные связи; выявление уважения; поощрение к самосовершенствованию и самореализации.

Klochkova A. V., Magister of Psychology; The Private Joint-Stock Company Higher Educational Institution Interregional Academy of Personnel Management; Kyiv, Ukraine. **Features of labor motivation of managers of a commercial organization.**

Key words: motive, motivation, labor motivation, factors of influence on motivation, manager of a commercial organization.

Formulation of the problem. Today, effective personnel management is one of the main tasks for any organization. Features of labor motivation of the manager of a modern commercial organization in a market economy is an extremely important issue, since the effective organization development as a whole and its existence depend on the proper organization of employee motivation.

Formulation of the purpose of the article. The goal is to identify the main factors affecting the labor motivation of managers of a commercial organization.

The presentation of the main material. The motive of striving for success in men is more pronounced than in women. The motive to avoid failures is more pronounced in women than in men. The proportion of the unidentified dominant motive is large in women.

Conclusions and prospects for further research. At the present stage of development of the economy in Ukraine, the main attention in the system of motivation should be paid to the following factors: material remuneration; comfortable and safe working conditions interpersonal communication; revealing respect; encouragement to self-improvement and self-realization.

Ключові слова: мотив, мотивація, трудова мотивація, фактори впливу на мотивацію, менеджер комерційної організації.

Постановка проблеми. Сьогодні ефективне управління персоналом є одним із основних завдань для будь-якої організації. Особливості трудової мотивації менеджера сучасної комерційної організації в умовах ринкової економіки є винятково важливою тому, що від правильної організації мотивації співробітників залежить ефективний розвиток організації в цілому та її існування .

Термін «мотивація» використовується у всіх галузях психології, менеджменту, соціології, які досліджують причини і механізми

цілеспрямованої поведінки людини. Він більш повно розкриває себе в міждисциплінарній галузі, на стику різних галузей знань. Проблемам ефективної мотивації людської діяльності присвячено праці багатьох вчених, таких як, Л.Є. Басовський, І.М. Герчикова, Н.В. Дикань, Н.І. Кабушкін, І.О. Кулініч, В.І. Хомяков, А.В. Шегда та ін. Разом із тим, проблеми мотивації та стимулювання сучасних працівників у нових економічних умовах недостатньо досліджені у роботах даних авторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відносно менеджменту, «мотивація» визначається як «процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації».

Згідно з дослідженнями Ярової Н., мотивація в особистісному контексті – це сукупність спонукань, що викликають активність людини і визначають її спрямованість. Мотивація в управлінському сенсі – це спосіб формування мотивів працівника до певних дій [10, с. 250].

Колот А.М. вважає, що мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [5, с. 21].

Найбільш прийнятним тлумаченням поняття «трудовий мотив», на думку Д.П. Богині і М.В. Семикіної, є визначення, наведене у словнику А.І. Петровського та М.В. Ярошевського, де мотив розглядається як [2, с. 76]:

- спонукання до діяльності, що пов'язана із задоволенням потреб суб'єкта; сукупність зовнішніх та внутрішніх умов, які викликають активність суб'єкта і визначають спрямованість його дій;
- спонукання та визначення вибору спрямованості діяльності на предмет (матеріальний та ідеальний), заради якого вона здійснюється;
- усвідомлена причина, що лежить в основі вибору дій та вчинків особи.

Основними завданнями мотивації є:

- визнання праці працівників, що досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;

- демонстрація відносини фірми до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці працівників, що отримали визнання;
- застосування різних форм визнання заслуг;
- підняття морального стану через відповідну форму визнання;
- забезпечення процесу підвищення трудової активності, що є метою керівництва.

В своїх дослідженнях, В. В. Травін, М. І. Магура, М. Б. Курбатова зазначають, що серед засобів, які можуть використовуватися для впливу на мотивацію працівників, виділяють наступні: організація робіт; матеріальне стимулювання; моральне стимулювання; постановка цілей; оцінка і контроль; інформування; практика управління; заходи дисциплінарного впливу; звернення до найбільш значущих для працівника цінностей [4, с. 35].

Широку класифікацію методів мотивації наводить В. П. Сладкевич. Мотиваційні методи він класифікує по об'єктах мотивації, використовуваним стимулам, видам потреб, спрямованості [3, с. 87]:

- по об'єктах мотивації розглядаються методи, спрямовані на колектив, окремих співробітників, жінок, початківців співробітників, досвідчених фахівців;
- у залежності від стимулів виділяються економічні та неекономічні методи, що підрозділяються, у свою чергу, на організаційні та морально-психологічні;
- за видами потреб (згідно з теорією А. Маслоу) наводяться методи, за допомогою яких менеджери можуть задовольнити потреби підлеглих під час трудового процесу;
- в залежності від спрямованості дій працівників (згідно з теорією підкріплення) розглядаються: методи позитивного підкріплення (заохочуються дії, що мають позитивну спрямованість); негативного підкріплення (заохочується відсутність дій із негативною спрямованістю); гасіння дій (відсутність підкріплення негативних і позитивних дій); покарання (припинення негативних дій).

Як і будь яка система, мотивація також повинна бути керованою системою. Управління мотивацією – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань [1, с. 120].

Виділяють зовнішні, внутрішні та соціальні чинники мотивації. До зовнішніх факторів мотивації відносять: професійну компетенцію, кваліфікацію, стабільність робочого місця, вигідні контрактні умови, перспективи кар'єрного зростання, рівень та умови оплати праці, частку участі в управлінні підприємством, величину доходів акцій. Внутрішні фактори мотивації включають в себе: творчий характер праці, оцінку колег, творча участь у розвитку виробництва, самореалізацію, рівень відповідальності, вміння працювати в команді, рівень корпоративної культури, комунікативність [7, с. 138]. Соціальні фактори утворюють: соціальні гарантії, пенсійне забезпечення, оплата тимчасової непрацездатності, оплата безробіття, зниження професійних ризиків, оплачувана відпустка, вихідна допомога, преміювання, оздоровлення тощо [8, с. 86].

Тип мотивації - це переважна спрямованість діяльності індивіда на задоволення визначених потреб. Таких типів може бути багато залежно від мети дослідження.

Найпоширеніші такі три типи мотивації:

- I тип – працівники, орієнтовані переважно на змістовність і суспільну значимість праці;
- II тип – працівники, переважно орієнтовані на оплату праці й інші нетрудові цінності;
- III тип – працівники, у яких значимість різних цінностей збалансована.

Дієва система мотивування менеджерів комерційної організації повинна базуватися на таких принципах: сприйняття працівника як особистості, повага до нього, його потреб та інтересів; · створення

безпечних, комфортних умов праці; · створення умов та надання однакових можливостей для професійного просування; · застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника; · забезпечення відповідності винагороди менеджера результатам його праці; · справедливий розподіл доходів, участь менеджерів у прибутках; · забезпечення моральної та соціальної захищеності трудового колективу.

Фактори, які впливають на зниження рівня трудової мотивації менеджерів комерційної організації такі: несприйняття менеджера як особистості, не достатня повага до нього, його потреб та інтересів; не створюються безпечні, комфортні умови праці; не створюються умови та надання однакових можливостей для професійного просування; не застосовуються об'єктивні критерії оцінки; не забезпечується справедлива винагорода; не забезпечується справедливий розподіл доходів, участь у прибутках; менеджери не залучаються до управління виробництвом; не забезпечується моральна та соціальна захищеність трудового колективу; в колективі не підтримується атмосфера довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети; менеджери не залучаються до різних програм навчання і підвищення кваліфікації; система оцінки і оплати праці не прозора і не зрозуміла; менеджери не залучаються до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу.

Формулювання мети статті. Об'єкт дослідження - особливості трудової мотивації менеджерів комерційної організації. Предмет дослідження - фактори впливу, що призводять до зниження рівня трудової мотивації співробітників. Мета - визначити основні фактори, що впливають на трудову мотивацію менеджерів комерційної організації.

Завдання дослідження: здійснити теоретико – аналітичний огляд літератури за темою дослідження; дослідити особливості трудової мотивації менеджерів комерційної організації.

Методи дослідження: теоретичний аналіз, бесіда, опитування, анкетування, тестування. Методики дослідження: методика виявлення

настанов «праця - гроші» (за О. Ф. Потьомкіною), методика діагностики структури мотивів трудової діяльності Т. Л. Бадоева, методика «Мотиваційний профіль» Ш. Річі й П. Мартін, тест-опитувальник мотивації на досягнення А. Меграбяна, тест «Я хочу...» Маслоу.

Виклад основного матеріалу. На першому етапі була застосована методика виявлення настанов «праця - гроші» (за О.Ф. Потьомкіною). За результатами: у 52 % випробовуваних працівників одержали домінуючу настанову – орієнтація на гроші. У 48 % досліджуваних отримали домінуючу настанову – орієнтація на працю.

На другому етапі була використана методика діагностики структури мотивів трудової діяльності Т.Л. Бадоева. Отримали такі дані: у 35 % випробовуваних співробітників середній рівень задоволеності. Понижений рівень у 23 % досліджуваних, підвищений рівень задоволеності у 20 % працівників. У 12 % випробовуваних маємо високий рівень і у 10 % - низький рівень задоволеністю трудовою діяльністю. На рис.1 показано одержані результати дослідження за допомогою діаграми.



Рис. 1. Структурний розподіл результатів за методикою діагностики структури мотивів трудової діяльності Т.Л. Бадоева

Наступна методика дослідження трудової мотивації, що була застосована, методика «Мотиваційний профіль» Ш. Річі й П. Мартін. За фактором «матеріальна винагорода» у 50 % опитуваних висока потреба у

матеріальній винагороді і високій зарплаті; у 37 % опитуваних одержали середню оцінку потреби у високій зарплаті. У 13 % за результатами дослідження вийшли низькі оцінки потреби у матеріальній винагороді.

За фактором «умови роботи» у 52 % опитуваних висока потреба у хороших умовах роботи і комфорті. У 43 % маємо середні оцінки потреби «умови роботи», у 5 % досліджуваних маємо низькі оцінки потреби у комфортних умовах роботи.

За фактором «соціальні контакти» у 40 % опитуваних одержали високі і середні оцінки за потребою у соціальних контактах. Низькі оцінки за потребою «соціальні контакти» отримали у 20 % опитуваних.

За фактором «визнання» у 53 % випробовуваних середня потреба у визнанні і оцінюванні заслуг. Висока потребу у визнанні і оцінці заслуг маємо у 42 % співробітників, що проходили опитування. У 5 % працівників низька потребу у визнанні їхніх заслуг і успіхів.

У 27 % випробовуваних висока потреба ставити для себе сміливі, складні цілі і досягати їх. У 55 % менеджерів, що приймали участь у опитуванні, мають середні оцінки. Низькі оцінки за потребою «досягнення» одержали у 18 % випробовуваних.

У 50 % опитуваних виявились середні оцінки за потребою у владі. У 35 % випробовуваних менеджерів одержали високі оцінки за потребою у владі. Лише у 15 % отримано низькі оцінки за потребою у владі і впливовості.

У 35 % випробовуваних одержали високі оцінки за фактором «творчість і креативність». У 40 % опитуваних маємо середні оцінки і у 25 % працівників – низькі оцінки за потребою у творчості і креативності.

У 18 % досліджуваних менеджерів одержали низькі оцінки за потребою у самовдосконаленні. У 41 % високі показники за потребою у самовдосконаленні. Середні показники також виявились у 41 % випробовуваних.

На четвертому етапі було проведено тест-опитувальник мотивації на досягнення А. Меграбяна для жінок і для чоловіків окремо. У 40 %

випробовуваних жінок домінуючою мотивацією є прагнення до успіху. Домінуюча мотивація не встановлена у 25 % досліджуваних жінок. У 35 % жінок отримали домінуючу мотивацію – прагнення уникати невдачі.

У 50 % опитуваних чоловіків домінуючою мотивацією на досягнення виявилась мотивація на досягнення успіху. Домінуюча мотивація не встановлена у 20 % випробовуваних чоловіків. У 30 % випробовуваних чоловіків домінуюча мотивація на досягнення – мотив уникнення невдачі.

На останньому етапі був використаний тест «Я хочу...» Маслоу.

За мотивом «матеріальне положення» у 52 % досліджуваних працівників актуальна потреба частково задоволена. У 28 % співробітників мотив «матеріальне положення» повністю незадоволений. Тому для цих працівників мотиватором буде підвищення зарплати або матеріальна винагорода.

У 17 % випробовуваних одержали повну задоволеність за шкалою «потреба у безпеці». У 58 % працівників, тобто у більшій половині, маємо часткову задоволеність за шкалою «потреба у безпеці». Повна незадоволеність за шкалою «потреба у безпеці» у 25 % опитуваних співробітників.

У половині випробовуваних співробітників одержали часткову задоволеність за потребою у повазі. У 22 % опитуваних маємо повну задоволеність за потребою у повазі. Повна незадоволеність у 28 % співробітників. Для них прояви поваги зі сторони будуть актуальним мотиватором до результативної роботи.

У 28 % опитуваних співробітників одержали повну незадоволеність за потребою у самореалізації. Повна задоволеність за шкалою «потреба у самореалізації» виявилась у 30 % випробовуваних. У 42 % опитуваних працівників одержали часткову задоволеність за шкалою «потреба у самореалізації». У 52 % випробовуваних менеджерів одержали домінуючу настанову – орієнтація на гроші. У 48 % досліджуваних отримали домінуючу настанову – орієнтація на працю. У 35 % випробовуваних середній рівень

задоволеності. Понижений рівень у 23 % досліджуваних, підвищений рівень задоволеності у 20 %. У 12 % випробовуваних маємо високий рівень і у 10 % - низький рівень задоволеністю трудовою діяльністю.

За методикою «Мотиваційний профіль» Ш. Річі й П. Мартін, найвищі оцінки у випробовуваних вийшли за факторами «матеріальна винагорода», «умови роботи» і «визнання».

Мотив прагнення до успіху у чоловіків більш виражений, ніж у жінок. Мотив уникати невдач більш виражений у жінок, ніж у чоловіків. Питома вага не встановленого домінуючого мотиву більша у жінок.

У більшій кількості менеджерів комерційної організації актуальний мотив «матеріальне положення» частково задоволений. У 28% співробітників мотив «матеріальне положення» повністю незадоволений. Тому для цих працівників мотиватором буде підвищення зарплати або матеріальна винагорода. У 10-ти менеджерів потреба у безпеці повністю незадоволена. Для цих працівників необхідно покращити умови роботи, таким чином мотивувати їх до ефективнішої праці. У більшій кількості опитуваних виявилась часткова задоволеність у міжособистісних зв'язках. Повна незадоволеність у 28 % опитуваних. У половини випробовуваних менеджерів одержали часткову задоволеність за потребою у повазі. Повна незадоволеність у 28 %. Для них прояви поваги зі сторони будуть актуальним мотиватором до результативної роботи. У 28 % опитуваних менеджерів одержали повну незадоволеність за потребою у самореалізації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У ході теоретичного аналізу, було виявлено, що мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. На сучасному етапі розвитку економіки в Україні основна увага в системі мотивації приділяється рівню оплати праці, підвищенню її стимулюючої ролі, але важливу роль відіграють й інші чинники, відсутність

яких приводить до проблем трудової мотивації у працівників. Такими чинниками можуть бути: відсутність комфортних, безпечних умов праці; до працівника не проявляють повагу, до його інтересів або потреб; відсутні чи недостатні умови для професійного просування працівників; не застосовуються об'єктивні критерії оцінки працівника; відсутність або недостатність справедливої винагороди; не забезпечується справедливий розподіл доходів, участь працівників у прибутках. Отже, в першу чергу необхідно звернути увагу на такі фактори: матеріальна винагорода; комфортні та безпечні умови роботи; міжособистісні зв'язки; виявлення поваги; заохочення до самовдосконалення і самореалізації.

Список використаних джерел

1. Андрусь О. І. Мотивація як фактор управління діяльністю персоналу / Андрусь О. І. // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 2. – С. 119 – 123.
2. Вілюнас В. К. Психологічні механізми мотивації людини / В. К. Вілюнас. – М.: Вид-во МДУ, 1990. – 288 с.
3. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С. Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34–38.
4. Ілляшенко А. Х. Історичний аспект формування мотивації праці / А. Х. Ілляшенко // Економіка та держава. – 2007. – Вип. 11. – С. 83–85.
5. Кулініч І. О. Психологія управління : підручник / І. О. Кулініч. – К.: Знання, 2011. – 415 с.
6. Шегда А. В. Менеджмент: підручник / А. В. Шегда.– К. : Знання, 2006. – 645 с.
7. Оніщук Ю. Ю. Мотивація як одна із складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації / Ю. Ю. Оніщук // Управління розвитком. — 2013. — № 12. — С. 137—139.

8. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління / Л. Е. Орбан-Лембрик.- К.:Академвидав, 2003. – 568 с.

9. Пахулюк М. О. Проблеми мотивації праці на промислових підприємствах України / Пахулюк М. О., Нікіфорова Л.О. // Проблеми формування нової економіки ХХІ століття. – 2010. – №3. – с.94.

10. Ярова Н. А. Теоретичний аналіз психологічних особливостей мотивації персоналу / Н. А. Ярова // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Психологія. - 2012. - № 1009, вип. 49. - С. 250-252.

References

1. Andrus', O. I. (2014), "Motivation as a factor in the management of personnel activities", *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini*, vol.2., pp. 119 – 123.

2. Vilyunas, V.K. (1990), *Psykholohichni mekhanizmy motyvatsiyi lyudyny* [Psychological mechanisms of human motivation], MDU, Moscow, Russia.

3. Ivanov, S.L. (2010), "The role of non-material factors of labor motivation in the formation of human capital of a modern enterprise in Ukraine ", *Naukovi pratsi NDFI*, vol. 5, pp. 34–38.

4. Illyashenko, A. Kh. (2007), "Historical aspect of the formation of labor motivation", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 83–85.

5. Kulinich, I.O. (2011), *Psykholohiya upravlinnya: pidruchnyk* [Psychology of management: a textbook], Znannya, Kyiv, Ukraine.

6. Shehda, A.V. (2006), *Menedzhment: pidruchnyk* [Management: a textbook], Znannya, Kyiv, Ukraine.

7. Onishchuk, Yu. Yu. (2013), "Motivation as one of the components of effective management of human resource development of the organization", *Upravlinnya rozvytkom*, vol.12, pp. 137-139.

8. Orban-Lembryk, L.E. (2003), *Psykholohiya upravlinnya* [Management Psychology], Akademvydav, Kyiv, Ukraine.

9. Pakhulyuk, M.O. and Nikiforova, L.O. (2010), “Problems of Labor Motivation at Industrial Enterprises of Ukraine”, *Problemy formuvannya novoyi ekonomiky KHKHI stolittya.*, vol. 3, p. 94.

10. Yarova, N.A. (2012), “Theoretical Analysis of Psychological Peculiarities of Personnel Motivation”, *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya: Psykholohiya*, vol. 1009 (49), pp. 250-252.