

УДК : 334.021

DOI: 10.18524/2413-9998/2018/1(38).135567

**О. Р. Павлович,**

старший викладач кафедри економіки та управління  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна  
e-mail: aleksandravlovych@ukr.net

**І. В. Гірський,**

магістр 1-го курсу  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна  
e-mail: girskij@hotmail.com

## **МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ**

У статті розглянуто проблеми мотивації управлінського капіталу, які спонукають до мотивації людей, як потрібно підходити до мотивації управлінського капіталу, в період інформаційної економіки, економіки знань, для того щоб отримати очікуваний результат і підвищити ефективність праці. Представлені етапи розвитку теоретичних поглядів на мотивацію. Показана роль соціокультурних чинників в процесі професіоналізації управлінської діяльності.

**Ключові слова:** мотивація, потреби, стимулювання, управлінський капітал, мотив, методи мотивації, мотиватори, згуртована команда, організаційна культура, соціокультурні механізми, інноваційні методи, інноваційний підхід, делегування повноважень, командування, цілепокладання.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Ефективність праці при інших рівних умовах визначається особистим ставленням людини до праці, його трудовою поведінкою. У свою чергу трудова поведінка детермінована впливом багатьох факторів, які діють з різною силою і в різних напрямках.

Однією не знових проблем виявляється спонукання людей до продуктивної праці. Протягом багатьох століть ця проблема хвилювала кращі уми людства і це не випадково. Працею створюється матеріальна і духовна культура суспільства.

Створюючи середу ефективного розвитку соціально-економічних процесів професіоналізації управлінської діяльності, держава і суспільство повинні розуміти складність ситуації, яка характеризується рівнем розвитку соціокультурних компонентів цього процесу. Саме соціокуль-

турні чинники розвитку суспільства визначають дієвість державної політики в системі реформаторської діяльності з метою формування механізму економічного зростання. Економічні механізми, теж, змінюють людей, стримують і мотивують для різної громадської діяльності, формують різновид пріоритетів їх професійного вибору. Однак, більш важливо створити в суспільстві соціокультурні механізми, коли люди змінюються самі і поступово саме вони є ініціаторами інноваційних змін. Дія соціокультурних механізмів розвитку характеризується довгостроковим терміном реалізації.

**Аналіз останніх дослідів і публікацій.** Методи мотивації були пов'язані з конкретним рівнем розвитку виробництва, наявними суспільними умовами, потребами, культурою. Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Тейлор, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, М. Фоллет, А. Шелдон, Файоль, Е. Мейо. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, В. Врум та інші. Істотний внесок в створення і розвиток теорії мотивації зробили українські вчені. Так, М. Вольський (1834-1876) вважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецькій (1833-1889) виступав проти узагальнень Адама Сміта щодо поведінки людей – економічних осіб. Він підкреслював, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а за рахунок інших. М. Туган-Барановський (1865-1919) одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їх груп: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру. Туган-Барановський особливого значення надавав психологічним відчуттям, трудовим традиціям, моральним поглядам. Він одним з перших підіймав важливість духовності у розвитку економіки.

Якщо за точку відліку взяти початок ХХ століття, то умовно можна виділити чотири етапи в розвитку теоретичних поглядів на мотивацію трудової діяльності:

1) Етап пов'язаний з появою «школи наукового управління». На зміну розпливчастим і досить суперечливим загальним принципам управління засновники школи наукового управління – Тейлор – запропонував наукову систему знань про форми і методи раціональної організації виробництва і праці.

2) Етап у розвитку теорії мотивації пов'язаний з доктриною людських відносин. Її автором є американський соціолог Е. Мейо. Поло-

ження доктрини впливають з експериментальних досліджень, проведених на текстильній фабриці. На основі досліджень Мейо з групою колег зробили висновок, що вирішальний вплив на трудову активність і збільшення вироблення надають, не так матеріально-речові, як морально-психологічні чинники [7].

3) Етап формування наукових підходів до проблеми мотивації можна датувати 60-70-ми роками ХХ століття. Ставлення до мотивації, її природи, механізмів дії збагатилися завдяки змістовним, процесним теоріям мотивації трудової діяльності. Важливою віхою на шляху розвитку теоретичної думки є поява в цей період теорії співучасті, запропонованої американським соціологом Д. Мак-Грегором. Вчений обґрунтував також теорію Х і теорію У, узагальнив типові уявлення керівників про ставлення працівників до роботи [6].

4) Етап у розвитку теорії та практики мотивації праці пов'язаний з переосмисленням ролі і місця людини в суспільному виробництві, з новою ідеологією менеджменту, реформуванням промислового менеджменту в менеджмент людських ресурсів. Концепція людських ресурсів базується на розумінні співробітника як головної рушійної сили організації. Відповідно до цієї концепції, основою роботи з кадрами в сучасних умовах є не просто мотивація до високопродуктивної праці, а розвиток трудового потенціалу організації, підвищення конкурентоспроможності управлінського капіталу, комплексна мотивація трудової діяльності [1, с. 159-160].

**Постановка завдання.** Дослідити та обґрунтувати мотиваційні механізми управлінського капіталу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотиваційний процес істотно залежить від виду потреб, що ініціюють його. Потреби знаходяться між собою в складній динамічній взаємодії і здатні взаємно посилювати свою дію, суперечити один одному, нівелювати важливість певних потреб. Складові цієї взаємодії можуть істотно змінюватися у часі, корегуючи спрямованість і характер дії мотивів. На характер мотиваційного процесу значний вплив мають індивідуальні особливості людей, їх мотиваційна спрямованість і такі властивості, як наполегливість, сумлінність.

Еволюція поглядів на методи активізації трудової поведінки в останні роки пов'язана з теоріями збагачення змісту праці, гуманізації праці, якості трудового життя, співучасті трудящих. Значний вплив на практику менеджменту персоналу досі мають змістовні і процесні теорії мотивації трудової діяльності.

На організацію великий вплив мають соціально-культурні фактори, серед яких виділяють життєві цінності, установки і традиції, бажання мати більше незалежності і соціальної взаємодії на роботі. Це і бажання мати більш гнучку, творчу, більш змістовну роботу, що дозволяє проявити свободу особистості і відчутти самоповагу [9].

Соціально-культурні фактори відіграють активну роль в мотивації праці. Соціально-культурні відносини в значній мірі впливають на реалізацію потреб, інтересів людини, розвитку його потенціалу, можливостей участі в трудовому процесі, в прийнятті рішень, контролі. На мотивацію праці впливають і чинники духовного порядку – релігійні етичні й естетичні. Найбільш повне уявлення про розвиток мотивації праці, умов, що її визначають дає реальну можливість свідомо формувати і управляти механізмами трудової діяльності через систему потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, мотивів, волі, бажань, емоцій. На багатьох підприємствах використовується соціальний пакет, в який входять стимули, які вимагають вкладення коштів підприємства і стимули, які не потребують цього.

Одним з важливих мотивів є наявність роботи, яка відповідає здібностям і інтересам індивіда. Для того щоб трудова діяльність викликала задоволення, слід ширше застосовувати удосконалення організації праці. Негативний вплив на трудову діяльність можуть надавати монотонність роботи, старі технічні засоби, погана організація роботи та інші негативні явища. Щоб не допустити формування негативного ставлення персоналу до своєї роботи, слід виконувати кілька вимог:

- Необхідно чітко визначити критерії, за якими буде оцінюватися дана робота.
- Потрібно розрахувати оптимальні терміни, за які слід виконати те чи інше завдання.
- Необхідно систематично контролювати процес трудової діяльності, і при необхідності приймати певні рішення.
- Будь-яке підприємство має потребу в співробітниках з певним рівнем кваліфікації, які зможуть виконувати поставлені перед ними завдання.
- Професійне навчання працівників стає одним з найважливіших соціальних мотиваторів. Багато хто починає працювати за невеликі гроші для того, щоб отримати необхідні професійні навички практичної роботи за фахом або мати можливість пройти навчання за рахунок фірми [10].

Для багатьох сильним мотиватором стає приналежність до команди. Часто цей фактор не тільки утримує співробітників від пошуку нової роботи, а й формує його прагнення підвищити ефективність. Тут можна виділити кілька інструментів [8]:

1. Створення згуртованої команди. Працівники в колективі починають заради перемоги ділитися на лідерів і виконавців незалежно від посади, починають винаходити шляхи вирішення поставлених завдань. У співробітників з'являються нові міцні контакти. Даний інструмент допомагає багатьом компаніям стати відомими на ринку завдяки швидкості реагування колективу на зміни.

2. Формування механізмів двостороннього зв'язку всередині компанії. Співробітникам необхідно дати відчуття, що компанія прислухається до його думки, цінує ідеї і пропозиції. Зворотній зв'язок повинен бути в компанії.

3. Загальноприйнятим механізмом згуртування колективу є корпоративні заходи.

Розуміння ролі і значення організаційної культури для успіху в реалізації короткострокових і довгострокових стратегічних цілей і вміння формувати бажану організаційну культуру є найважливішою умовою успішних організаційних змін [3].

Конкурентоспроможність українських компаній щодо підприємств і фірм високорозвинених країн є вкрай низькою. При тому, що в частині українських компаній впроваджуються сучасні технології виробництва, високопродуктивні верстати та обладнання. Але, незважаючи на це, розрив у рівнях якості і продуктивності наростає. Без радикального перегляду систем управління, найсучасніше обладнання забезпечити належний економічний результат не може. А сучасні технології управління у вітчизняних компаніях знаходяться сьогодні не на належному рівні. Це стосується і управління кадровими ресурсами, і оцінки їх якості та ефективності використання, особливо в області мотивації персоналу. Відсутність сучасних систем і методів, орієнтація на підходи, які були ефективними в еру індустріальної економіки, є ключовими організаційними проблемами, бо пов'язані безпосередньо з головною цінністю будь-якої організації – її інтелектуальним капіталом.

Використання інноваційних технологій мотивації радикальних змін може бути ефективним тільки в загальній системі «нового менеджменту», відповідного епосі «економіки знань» (М. Фуко). У зв'язку з цим доцільно виділити і порівняти два підходи до мотивації персоналу ділових організацій [4, с. 92-97]:

1. Традиційний підхід, що застосовувався в еру індустріальної економіки.
2. Інноваційний підхід, орієнтований на функціонування організацій в епоху інформаційної економіки.

Розглянемо докладніше, в чому полягає різниця між традиційним та інноваційним підходами до мотивації:

1. Мотивація персоналу через застосування технології визначення мети.

Традиційний підхід до мотивації не передбачає прямого зв'язку мотивації з реалізацією цілей організації. Завдання інноваційного підходу полягає в тому, щоб вибудувати мотиваційну систему, максимально відповідну реалізації всього комплексу організаційних цілей. Одна з основних функцій організаційних цілей - мотиваційна, що спонукає. Під комплексом організаційних цілей розуміється цільова структура компанії: бачення, місія, предметні цілі, стратегії, програми. У співробітників організації не може бути повного збігу власних інтересів з цілями компанії, але управлінська технологія Management by objectives - МВО (Управління по цілям) дозволяє максимально повно узгодити цілі працівників з цілями організації і формувати активну систему цільової мотивації. Цілі кожного співробітника повинні відповідати цілям команди, а ті в свою чергу повинні бути пов'язані з цілями відділу або підрозділу, які повинні підтримувати цілі і загальну місію організації. Постановка конкретних цілей підвищує продуктивність тому, що індивід має чіткі очікування щодо результату. В епоху інформаційної економіки цілепокладання може стати одним з ключових інструментів мотивації співробітників сучасних ділових компаній.

2. Мотивація персоналу через інноваційний підхід до компенсаційних систем.

Традиційний підхід до мотивації через заробітну плату заснований на тому, що заробітна плата сама по собі є сильним мотиватором. Збільшення рівня заробітної плати відбувається в зв'язку з загальноорганізаційним розвитком, а не в залежності від тих результатів, яких досяг той чи інший співробітник. При цьому відсутні суттєві відмінності в заробітній платі між ефективними і неефективними співробітниками. Інноваційний підхід до мотивації через заробітну плату на увазі, що добре виконана робота гідно винагороджується, сприяючи підвищенню ефективності виконання інших завдань. Збільшення заробітної плати залежить від тих результатів, яких досяг той чи інший співробітник. Щоб правильно визначити рівень заробітної плати співробітника, необ-

хідно знати, що відбувається на ринку праці, скільки платять в конкуруючих фірмах. Грошова винагорода, форми його отримання, а також відносні і абсолютні розміри сприймаються працівником як свідчення його цінності для організації, впливають на самооцінку працівника, прямо говорять про його соціальний статус.

### 3. Мотивація персоналу через застосування технології командоутворення.

Традиційний підхід до мотивації персоналу передбачає, що результати роботи компанії представляють собою просту суму результатів роботи кожного зі співробітників компанії. Якщо кожен із співробітників досяг поставлених перед ним індивідуальних цілей, то автоматично будуть досягнуті і цілі компанії. Інноваційний підхід до мотивації персоналу націлений на те, що результати роботи компанії безпосередньо залежать від взаємодії між співробітниками, від командної роботи, а не тільки від індивідуальних досягнень. Керівникам компаній сьогодні необхідно робити ставку на «командоутворення», здійснювати програми, спрямовані на формування команд, орієнтовані на довіру, відкритий обмін інформацією всередині команди і підвищення їх мотивації [2]. Командна робота має переваги перед індивідуальною. Значно знижується необхідність тотального управлінського контролю. Велике число операцій контролюється всередині самої команди. Мотивація трудової діяльності членів команди підвищується, так як прості завдання, на які розбита робота, об'єднуються в більш значущі і складні, а перехід відповідальності до членів команд, інтеграція в них креативних і виконавчих процесів створюють можливість для формування всередині організації партисипативного стилю управління. Останній сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату в команді.

### 4. Мотивація персоналу через делегування повноважень.

Традиційний підхід до мотивації персоналу передбачає часткова або повна відмова від делегування повноважень. Інноваційний підхід до мотивації персоналу через застосування технології делегування повноважень дозволяє: звільнити керівника від оперативного управління процесом; підвищити вмотивованість персоналу; підвищити рівень оперативності реагування компанії на зовнішні чинники; менше обмежувати персонал компанії і надавати співробітникам більше свободи в досягненні цілей організації. В результаті співробітник отримує організаційну, фінансову, юридичну та психологічну свободу, необхідну для отримання задоволення від роботи.



5. Мотивація персоналу через застосування інноваційних технологій управління кар'єрою.

Традиційний підхід до мотивації через управління кар'єрою передбачає просування співробітника вгору по службових сходах організації в рамках роду діяльності, який був обраний на початку трудового життя («вертикальна кар'єра»). Інноваційний підхід до мотивації через управління кар'єрою передбачає просування співробітника в рамках організації не тільки вгору по службових сходах, але і з одного підрозділу підприємства в інше («горизонтальна» або «матрична» кар'єра). Ці зміни пов'язані зі змінами умов для управління кар'єрою. Замість передбачуваної зміни посадової позиції сучасні працівники змушені стикатися з непередбачуваністю свого службового становища. Тільки в міру вдосконалення своїх професійних навичок на внутрішньому і зовнішньому ринку праці співробітники можуть збільшувати свої кар'єрні можливості. Таким чином, кар'єрний ріст може здійснюватися шляхом поновлення співробітником необхідної для компанії компетенції, яка дозволила б йому зайняти нові, більш високі пости в організації і вийти на принципово новий рівень відповідальності. Інноваційний підхід до мотивації персоналу через управління кар'єрою співробітників компанії в умовах економіки знань допомагає працівникам самим управляти своєю кар'єрою. Тільки в разі обліку факторів, що впливають на задоволення потреб працівників, і застосування рекомендацій з управління кар'єрою співробітників може статися підвищення рівня мотивації персоналу організацій до ефективного здійснення трудової діяльності.

6. Мотивація персоналу через застосування інноваційних технологій підготовки і розвитку співробітників компанії.

Інноваційний підхід до мотивації персоналу через підготовку та розвиток співробітників передбачає систематичний, безперервний процес навчання, який використовується організаціями для отримання знань працівників, розвитку їх навичок, щоб збільшити внесок в досягнення організаційних цілей. Щоб навчання сприяло досягненню цілей організації і одночасно мотивувало працівників, доцільно, щоб цей процес був побудований на основі наступного алгоритму [4, с. 92-97]:

- 1) Визначення потреб організації в навчанні.
- 2) Установлення цілей навчання персоналу.
- 3) Вибір цільової групи для навчання.
- 4) Вибір методів навчання і навчальних програм.
- 5) Складання бюджету програми.
- 6) Підготовка співробітників компанії до навчання.



Інноваційний підхід до мотивації персоналу через навчання передбачає використання різних методів підготовки і розвитку співробітників: збагачення праці; ротація праці; бізнес-курси, семінари, тренінги; комп'ютерне навчання; моделювання робочих ситуацій, ділові ігри, кейс-стаді. Для того щоб навчання співробітників досягало своєї мети, в т.ч. підвищення мотивації, потрібний системний підхід до визначення потреб у навчанні, розвитку навчальних програм, що сприяють задоволенню цих потреб, і до оцінки ефективності навчання.

#### 7. Мотивація персоналу через застосування інноваційних технологій оцінки персоналу.

У традиційному підході до мотивації оцінку здійснює атестаційна комісія; оцінка зрештою є юридичним обґрунтуванням для звільнення або символічної зміни оплати праці; методами оцінки є переважно суб'єктивна оцінка або психологічне тестування. В інноваційному підході до мотивації персоналу оцінку здійснює керівник, зовнішні і внутрішні клієнти, постачальники і т.д. Цілями оцінки є розвиток організації і співробітників, вирішення проблем, прийняття рішень про просування, винагороду, звільнення; методами оцінки є управління за цілями, порівняльні та рейтингові методи, техніки асесмент – центр [5]. Головна мета системи оцінки персоналу в нових умовах - аналіз відповідності пропонованої роботи цілям, поставленим перед кожним співробітником, визначення того, чи досягнуто ці цілі і наскільки спосіб їх досягнення відповідає етичного кодексу. За підсумками оцінки персоналу може визначатися розмір премії; прийматися рішення про підвищення / пониження заробітної плати; складатися план розвитку; визначатися потреба в навчанні; коригуватися система мотивації співробітників конкретного підрозділу.

#### 8. Мотивація персоналу через інтеграцію в корпоративну культуру.

Традиційний підхід до мотивації персоналу через корпоративну культуру реалізовувався на основі традицій, які формувалися на багатьох підприємствах. Цей підхід не припускав необхідності цілеспрямовано займатися формуванням і управлінням корпоративною культурою в цілому. Інноваційний підхід до мотивації персоналу через корпоративну культуру передбачає цілеспрямоване формування ідей, поглядів, основоположних цінностей, які визначаються членами організації. Цінності визначають і стилі поведінки, і стилі спілкування з колегами і клієнтами, рівень мотивованості, активності. Корпоративна культура стає одним з найефективніших засобів мотивації співробітників. Як тільки

працівник задовольняє потреби першого рівня, у нього з'являються потреби іншого плану: гідне становище в колективі, визнання, самореалізація. Тоді на перший план виходить корпоративна культура, однією з важливих функцій якої є підтримка кожного члена колективу, розкриття його індивідуальності, талантів, особистісного потенціалу. Розвинена корпоративна культура сприяє тому, що окремі співробітники і команди самі контролюють діяльність в рамках правил і обмежень, визначених організаційною культурою. Це веде до високої ефективності їх роботи, підвищує мотивацію трудової діяльності, оскільки відданість спільним цінностям зменшує число конфліктів і непорозумінь [4, с. 92-97].

**Висновки і пропозиції.** Облік всього комплексу мотивуючих впливів дозволяє адекватно реагувати на ситуацію і заохочувати працівників відповідно до їхнього внеску і цілями організації. При цьому будь-який вплив має здійснюватися комплексно. Комбінація різних форм в кожному випадку повинна бути різною. Це дозволяє уникнути ефекту звикання, коли співробітники поступово звикають до впливу, і воно втрачає свою актуальність. Розробка проблеми інноваційних технологій управління мотивацією персоналу має на увазі роботу в двох напрямках.

Перший напрямок – це забезпечення оптимальних умов трудової діяльності. Сюди можна віднести такі фактори, як організаційна культура, привабливість роботи, організація робочого місця, можливість професійного та особистісного розвитку співробітника, соціально-психологічний клімат в колективі, приналежність до якоїсь професії або конкретній фірмі. Ці фактори побічно впливають на мотивацію персоналу і використовуються не тільки в рамках системи мотивації, але і в системі управління організації в цілому.

Другий напрямок – це система прямого впливу на виробничу поведінку співробітників. Сюди відносяться різні види матеріального і нематеріального заохочення співробітників (заробітня плата, премії, бонуси, доплати, страхування, особистий автомобіль або кабінет, просування по службі, досягнення результату, похвала, визнання колег).

Якщо врахувати, що кожна організація має свої цілі і знаходиться в специфічних, властивих тільки для неї умовах, то можна стверджувати, що система мотивації в кожній організації повинна бути унікальною. Не існує універсальних систем мотивації, в конкретному випадку ефективними є ті чи інші управлінські інструменти. В одній організації паралельно можуть існувати кілька систем мотивації для різних підрозділів і категорій персоналу. Для кожної організації пови-

нна розроблятися в певний момент часу своя система мотивації, яка дозволить вирішити конкретні проблеми, а в кінцевому підсумку досягти організаційних цілей.

### Список використаної літератури

1. Герчикова І. Н. Менеджмент. Практикум : Навчальний посібник для вузів – Москва : Банки і біржі, ЮНИТИ, 1998. – 252 с.
2. Інноваційні технології в управлінні людськими ресурсами : Зб. науч. тр. Н. Новгород, 2002. – 314 с.
3. Кузнецов Е. А. Дисертація: Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. – 2015.
4. Старцева В. Н. Інноваційні технології управління мотивацією персоналу як проблема сучасного менеджменту / Вісник Нижегородського університету ім. М. І. Лобачевського. Серія. Гуманітарні науки. – 2008. – № 1 – С. 92-97.
5. Хруцький В.С., Толмачов Р.А. Оцінка персоналу: сучасні системи та технології. М: Фінанси і статистика, 2004. – 176с.
6. Вікіпедія, стаття «Теорія мотивації Дугласа Мак Грегора» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://ua.wikipedia.org>
7. Вікіпедія, стаття «Хоторнский ефект» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org>
8. Діловий журнал Управління персоналом, стаття «Пропозиція щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання. І.Варданын » [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.top-personal.ru>
9. Стаття «Фактори соціально-культурного характеру» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.viktorova-ts.ru>
10. Стаття «Соціальна мотивація персоналу в системі управління персоналом» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://praxiscom.ru>

Стаття надійшла 07.02.2018 р.

#### **А. Р. Павлович,**

старший преподаватель кафедры экономики и управления  
Одесского национального университета имени И. И. Мечникова  
Французкий бульвар, 24/26, г. Одесса, 65058, Украина  
e-mail: [aleksandrapavlovych@ukr.net](mailto:aleksandrapavlovych@ukr.net)

#### **И. В. Гирский,**

магистр 1-го курса  
Одесского национального университета имени И. И. Мечникова  
Французкий бульвар, 24/26, г. Одесса, 65058, Украина  
e-mail: [girskij@hotmail.com](mailto:girskij@hotmail.com)

## **МОТИВАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАПИТАЛА**

В статье рассмотрены проблемы мотивации управленческого капитала, побуждающие к мотивации людей, как нужно подходить к мотивации управленческого капитала, в период информационной экономики, экономики знаний, для того чтобы получить ожидаемый результат и повысить эффективность труда. Представлены этапы развития теоретических взглядов на мотивацию. Показана роль социокультурных факторов в процессе профессионализации управленческой деятельности.

**Ключевые слова:** мотивация, потребности, стимулирование, управленческий капитал, мотив, методы мотивации, мотиваторы, сплоченная команда, организационная культура, социокультурные механизмы, инновационные методы, инновационный подход, делегирование полномочий, командообразование, целеполагание.

**O. R. Pavlovych,**

Lecturer of Economics and Management Department  
of Odessa I. I. Mechnikov National University  
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine  
E-mail: aleksandrapavlovych@ukr.net

**I. V. Girskii,**

Master of the first year education  
of Odessa I. I. Mechnikov National University  
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine  
e-mail: girskij@hotmail.com

## **MOTIVATION MECHANISMS OF MANAGEMENT CAPITAL IMPROVEMENT**

The article deals with the problems of motivation of managerial capital, which are induced to motivate people, how to approach the motivation of managerial capital, in the period of information economy, knowledge economy, in order to get the expected result and improve labor efficiency. The stages of development of theoretical views on motivation are presented. The role of socio-cultural factors in the process of professional management is shown.

**Key words:** motivation, needs, stimulation, managerial capital, motive, methods of motivation, motivators, cohesive team, organizational culture, socio-cultural mechanisms, innovative methods, innovative approach, delegation of authority, team formation, goal-setting.

## References

1. Gerchekova, I. N. (1998). Menedzment. Praktikum : Navch. posibnyk dlia vuziv [Management. Manual]. M: Banky i byrzhzy, IUNYTY. [in Ukrainian].
2. Innovatsiini tekhnologii v upravlinni liudskymy resursamy : Zb. Nauk. Tr. [Innovation technology in managemnt of human resources]. (2002), N. Novgorod . [in Ukrainian].
3. Kuznetsov, E. A. (2015). Metodologia profesionalizatsii upravlinskoï dialnosti v Ukraini : Dysertatsia [ Methodology of profesionalization of administrative activity in Ukraine. Thesis.]. [ in Ukrainian ].
4. Startseva, V. N. (2008). Innovatsiini tekhnologii upravlinnia motyvatsieiu personalu iak problema suchasnogo menedzmentu : Seriya. Humanitarni nauku, vol. 1 [Innovative technologies for personnel motivation management as a problem of modern management: Series. Humanitary sciences ]. *Visnyk NizhnyNovgorod Universytetu M.I. Lobachevsky. – Bulletin of NizhnyNovgorod University M.I. Lobachevsky.*, 1. [in Ukrainian ].
5. Khrutskiy, V. E. & Tolmachov, R. A. (2004). Otsinka personalu : suchasni systemy ta tekhnologii [Personel assessment : modern system and technologies]. *M : Finansy i statystyka.* [in Ukrainian ].
6. Teoriia motyvatsii Duglasy Mak Gregora [ The Theory of motivation of Douglas Mac Gregor ]. Retrieved from : <https://ua.wikipedia.org>. [in Ukrainian].
7. Khotornskiyi efekt [ Hawthorne Effect ]. Retrieved from : <https://ru.wikipedia.org>. [in Ukrainian].
8. Vardanian, I. Propozytsia shchodo vdoskonalennia systemy nematerialnogo stymulivannia [Proposal for improving the system of non-material incentives]. *Stat., dil.zhur. Upravlinnia personalom – Management of personnel* . Retrieved from : <http://www.top-personal.ru>. [in Ukrainian].
9. Faktory sotsialno-kulturnogo kharakteru [ The factors of socio-cultural nature]. Retrieved from : <http://www.viktorova-ts.ru>. [ in Ukrainian ].
10. Sotsialna motyvatsia personalu v systemi upravlinnia personalom [ Social motivation of personnel in the personnel management system ]. Retrieved from : <https://praxiscom.ru>. [ in Ukrainian ].