

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ

В статті представлено аналітичний огляд розвитку теорії мотивації та її практичного застосування, представлено інтерпретовані сучасні моделі мотивації персоналу в умовах новітніх форм власності та підприємницької діяльності, застосування яких в умовах України вважається перспективним. Проаналізовано результати досліджень сучасного погляду персоналу на проблеми мотивації та сформульовано шляхи підвищення її впливу на ефективність діяльності підприємства цілому.

Мотивація праці – це умова ефективного використання персоналу, який, в свою чергу, кваліфікується як один з найпотужніших факторів економічного зростання.

Вмотивований, відданий і лояльний персонал є чи не найбільш сильною стороною організації в конкурентній боротьбі. Мотивування персоналу – це процес, який вимагає не одномоментних, а постійних зусиль і не може виділятися як окремий вид діяльності. Його ефективність спричиняється всім комплексом дій, які означають управління персоналом. Відсутність налагодженого мотиваційного механізму зводить нанівець роботу менеджерів з планування, організації, координації діяльності, тощо.

Мотиваційні зусилля не здійснюються заради самих себе, вони спричинюють реалізацію цілей організації і, оскільки оновлення продукції і виробництва як основа конкурентноздатності в сучасних умовах є пріоритетною ціллю сучасного виробництва, то перспективною метою мотивації визнається інноваційний процес. При підготовці матеріалу були проведені соціологічні дослідження, які були спрямовані на визначення мотиваційного клімату в організаціях, рейтингові мотиваторів у різних груп персоналу та власна оцінка управлінців стану та перспектив розвитку мотиваційного компоненту управління.

На початок ХХІ століття теорія менеджменту нагромадила значний науковий потенціал, використання якого не можна визнати вичерпним. Звернення до цих теоретич-

них надбань та досвіду їх реалізації дає змогу адаптувати ці теорії до сучасних проблем України.

Згідно класичної, або раціонально-економічної теорії мотивації гроші – це єдиний стимул на будь-якому робочому місці. З цього погляду люди є “економічними істотами”, що трудяться тільки для того, щоб оплачувати задоволення своїх потреб. Тому, у якості мотивації, менеджеру достатньо показати робітникам, що вони зароблять більше грошей, якщо будуть діяти відповідно до інтересів фірми. Максимізувати ефективність можна за рахунок ретельного добору робітників і встановлення жорсткого зв'язку між розміром заробітної плати і якістю виконання роботи. [8, с.31-32].

Ці ідеї і принципи виявились доволі ефективними, проте згодом з'ясувалося, що вузька спеціалізація робітників, що забезпечує ріст продуктивності праці в короткостроковому періоді, призводить до великих втрат у довгостроковій перспективі. Також недоліком класичної моделі виявилось те, що людина в ній представлена занадто спрощено - абсолютизовані матеріальні, але відсутні будь-які соціальні та моральні потреби, зокрема, констатація якості трудового життя. Оскільки технології і трудові процеси ускладнилися, успіх діяльності організації у більшому ступені залежить тепер від кваліфікації і потенційних здібностей робітників. Припущення, що лежать в основі раціонально-економічної моделі не узгоджуються зі зростаючими потребами організації щодо активації енергії, творчих можливостей і креативного потенціалу найманих робітників. Ці та інші недоліки проблеми ставали усе більш очевидними і, як наслідок, пошук нових ідей.

Поступ у розвитку теорії мотивації виявився зв'язаний з доктриною “людських відносин”. Положення доктрини впливають з експериментальних досліджень, на основі яких було зроблено висновок, що вирішальний вплив на трудову активність і збільшення виробітку справляють не стільки матеріально-речові, скільки морально-пси-

хологічні чинники. У теорії “людських відносин” дістав визнання той факт, що участь робітників у виробництві є не тільки техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, а й складним соціально-психологічним процесом. Останній включає взаємовідносини робітників між собою та з управлінським персоналом, а також задоволення ряду потреб і інтересів нематеріального характеру. [8, с.131]. Дослідження також виявили, що неформальна організаційна структура має для робітників таку ж мотивуючу силу, як і формальна і підвищення продуктивності є результатом участі робітників у прийнятті рішень.[8, с.130-132].

Класикою визнається теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Це дуже зручний засіб класифікації людських потреб, проте було б помилкою сприймати її як статичну модель. Головне її досягнення полягає в ідентифікації потреб і, що особливо важливо, більшу частину “піраміди” складають потреби соціальні, моральні та духовні.. Зовсім не обов’язково, щоб потреби кожного рівня були цілком задоволені (а іноді це і неможливо), перед тим, як у людини з’являться більш “високі” спонукання. Насправді в кожній конкретній момент людиною рухає цілий комплекс потреб.

Психологічний компонент мотивації спричинив своєрідний “прорив” в методології менеджменту. Попередні ідеї спрямовували управлінські зусилля або на те, щоб перетворити людину на додаток до машини, або організацію в цілому примусити працювати як годинниковий механізм і, відповідно, перетворити персонал на жорстко калібровані “гвинтики то коліщатка.”

Вперше до персоналу звернулись не як до маси однорідних елементів, а як до об’єднання різних людей з відмінними якостями і вперше менеджмент визначив ці відмінності як головне джерело розвитку.

Всі подальші дослідження були зорієнтовані на пошуки та ідентифікацію особливих потреб людини, які здатні виступити в ролі мотиваторів.

Дослідження людських потреб здійснене Ф. Герцбергом дозволило виявити, що існують два абсолютно різних набори чинників, пов’язаних із почуттям задоволення та незадоволеності роботою. Факторами гігієнічними були визнані умови праці і техніка без-

пеки, які є потенційними джерелами незадоволеності. При цьому керівництво не може здійснювати мотивацію працівників, поліпшуючи лише гігієнічні фактори, що вже сприймаються як адекватні. В такий спосіб з числа мотиваторів було виключено фізіологічні потреби: надання їм статусу “гігієнічних” визнано їх як обов’язкові до задоволення, а, отже, їх поліпшення не може виступати мотиватором. Справжніми мотиваторами визнані тільки ті, які спрямовані на включення творчого потенціалу людини: такі як визнання, відповідальність, службовий ріст і інші заходи персонального заохочення. Але процес роботи знижує мотивацію і тому людина, яка починала діяльність з великим ентузіазмом, в сірості повсякдення втрачає високі орієнтири і, відповідно, знижувались показники її роботи.

Подальші дослідження зосередились на проблемі: як людина робить свій вибір, оцінюючи ситуацію і зважуючи винагороду та жертву, яку вона змушена буде принести заради винагороди. Теорії процесу мотивації, на відміну від теорій змісту мотивації, зосередили увагу на пошуках тих ознак, які б дозволили весь процес мотивації зробити однонаправленим. Найуспішнішою виявилась теорія В.Врума, яка в якості базової ознаки мотивації виділила “чекання”

На практиці використання цих ідей вимагає від менеджера в такий спосіб оцінювати діяльність персоналу, що працівник має стійке уявлення про те, що від його зусиль залежать результати праці і саме вони впливають на величину або якість винагороди. При відсутності однієї з цих умов процес мотивування стає виключно складним або навіть нездійсненним. Тому управлінці повинні винагороду однозначно пов’язувати з такими діями персоналу, які відповідають реалізації мети фірми.

Теорії процесу мотивації розірвали виключно виробниче коло питань організації роботи персоналу, і інтегрувавши наукові досягнення психології та соціології, представили мотивацію людини як складне явище, в якому задіяний весь спектр людських інтересів: від суто матеріальних до високо духовних. Реалізацію цих потреб людина найчастіше пов’язує з роботою в організації, яка може і повинна створити умови для високопродуктивної праці, визнання та професійного росту людини.

П. Друкер в праці “Задачи менеджмента в XXI веке” вказує: “нам всім разом варто сформулювати задачу по-іншому і взагалі відмовитись від “управління кадрами”. Вихідним пунктом як теорії, так і практики може стати “управління, орієнтоване на продуктивність...” певний результат... Людсьми не треба “керувати”. Завдання – спрямовувати людей. Мета – зробити максимально продуктивними специфічні навички і знання кожного окремого робітника”. [11, с. 40].

Теорія “людського капіталу”, яка визначає персонал найціннішим капіталом компанії, стверджує необхідність здійснення капіталовкладень в розвиток персоналу. Зберігаючи позиції матеріальної винагороди як базису, на якому будується вся система мотивації, модель динаміки людського капіталу вимагає інвестувати саме в систему навчання персоналу, що включає спеціальні знання та полідисциплінарну підготовку, яка спричинює заохочення сумісництва професій. Основою просування і кар’єрного росту співробітника виступає оцінка результатів навчання.

Модель динаміки людського капіталу побудована у вигляді матриці на основі двох змінних – віддача в роботі персоналу та його замінність. Матриця систематизує тип організації і, відповідно, специфіку вимог до персоналу. Індустріальні системи потенційно спричиняють легку замінність персоналу і тому мотивація тут значно обмежена. Пост-індустріальні системи потенційно спричиняють інвестування, оскільки ефективним стає персонал спеціально навчений, з високою віддачею і практично, незамінний. (31, с. 43).

Важко замінити. Низька віддача <i>Інформатизація</i>	Важко замінити Висока віддача <i>Капіталізація</i>
Легко замінити Низька віддача <i>Автоматизація</i>	Легко замінити Висока віддача <i>Спеціалізація, або залучення ззовні</i>

Рисунок 1. Модель динаміки людського капіталу

В 1991 році у Великобританії для підприємств було розроблено статус-стандарт “Інвестори в людей” /”Investors of People”/.

Основні принципи досягнення цього стандарту полягають в:

- обов’язку інвестувати в персонал для досягнення цілей організації;
- плануванню розвитку навичок окремих співробітників та їх командної роботи;
- розвитку навичків роботи на основі спеціально розроблених програм;
- оцінки результатів навчання як основи просування та кар’єрного росту.

Основні фактори мотивації персоналу визначено як:

- задоволені робітники – 27%;
- хороше ставлення керівництва – 13%;
- залучення кожного і відданість справі – 12%;
- цікава робота – 12% [31, с.44].

Стандарт “Інвестори в людей” будується на загальній ідеї: розвивати свій персонал для досягнення мети і вирішення завдань підприємства; підприємство зобов’язано надати своїм співробітникам рівні можливості в їх розвитку. Програма “Інвестиції в людей” повинна знаходитись на одному рівні з метою і завданнями підприємства на рівні стратегічного планування [(31, с.47-48)].

В Україні в процесі здійснення ринкових реформ ігнорування проблеми мотивації праці призвело до тяжких наслідків: падіння рівня життя, знищення ставлення до праці як до цінності, погіршення якості трудового потенціалу, масової дискваліфікації кадрів і росту напруженості на ринку праці. Як вважають українські спеціалісти, для прийняття кваліфікованих управлінських рішень про створення ефективного мотиваційного механізму необхідно створити і застосувати мотиваційний моніторинг, тобто систему постійного нагляду і контролю за станом мотивації праці робітників.

Мотивація праці являє собою умову ефективного використання трудових ресурсів, а отже, може розглядатися як один з найпотужніших факторів економічного зростання. У зв’язку з цим визначаються два глобальних завдання розвитку: по-перше, створення механізму мотивації високоефективної праці з переважанням орієнтації на поглиблену та цивілізовану внутрішню мотивацію; по-друге – створення умов для реалізації людського потенціалу.[9, с. 93].

Мотиваційна структура у сфері праці формується під впливом двох груп факторів:

-внутрішніх, породжених трудовою діяльністю: зміст роботи, усвідомлення досягнень, їх визнання оточуючими, прагнення до службового росту, почуття відповідальності, самовдосконалення і самореалізація в праці. Ці мотиви як складові мотиваційної структури є самодостатніми і не потребують зовнішнього контролю та примусу.

зовнішніх, які зумовлюють власне “включення” внутрішніх (або їх “виключення”) умови праці, грошові та соціальні винагороди, суспільний та професійний статус гарантування збереження робочого місця [14, с. 6].

Зростання економіки процес складний і багатофакторний, але в ньому можна і по-трібно виділяти мотиваційний компонент, який здатний вплинути на всі компоненти господарського механізму і забезпечити більш ефективно використання ресурсів. [14, с. 28].

Сучасні соціально-економічні проблеми в Україні значною мірою модифікують процес мотивації: зміни в політиці зайнятості, офіційний рівень мінімальної заробітної плати значно нижчий офіційно визнаного прожиткового рівня, тощо. Все це спричинило формування відсутності будь-яких інтересів окрім виключно матеріальних. Логіку цієї позиції можна описати в такий спосіб: скорочення кадрів призводить до того, що успішного і перспективного працівника звільняють з роботи і тим самим цілком знецінюють його кар’єрні досягнення. Працівники, які залишились і, ніби, полегшено зітхнули, що не їх скоротили, насправді переживають глибоку кризу – відчуття небезпеки, неспокій, напруження, стурбованість, які руйнують нормальні стосунки співпраці з колегами; як результат – відчуття ненадійності, розчарування, самотності. В той же час вимоги до професійної орієнтації стають жорсткішими, особистий ризик зростає, а треба виконувати більші обсяги роботи. В результаті формується інший тип мотивації, яку доречно назвати “демотивацією” і яка здатна зруйнувати поволі всю організацію. Прояви її залишаються деякий час латентними, але згодом вони виявляють себе в тому, що людина жодним чином не пов’язує з організацією вирішення своїх соціальних, моральних, потреб, а зосереджується виключно на матеріальних – якнайбільша заробітна плата служить певною компенсацією існуючо-

го і майбутнього дискомфорту. Таке зосередження робить людину байдужою до цілей організації, тому що цілі людини і організації виявляються діаметрально протилежними.

Стимулювання ефективної діяльності сьогодні є найскладнішим завданням ще й тому, що багато підприємств працюють з неповним навантаженням. Кадрова політика на підприємствах в цих випадках характеризується неможливістю звільнити тих працівників, які працюють незадовільно, оскільки на таких підприємствах відсутня нормальна система оцінки роботи персоналу і, окрім того, кращі спеціалісти знаходять інші місця роботи, адже досвідчений працівник потрібний і може працювати там, де вже є матеріальні стимули, що відповідають його внеску до досягнення загальних цілей фірми.

Як результат, на підприємствах, які працюють неефективно, стан погіршується ще й тому, що працівники, постійно шукаючи додаткові джерела прибутку, не здатні забезпечувати його перспективний розвиток.

В такій ситуації потрібні неординарні, новаторські ідеї та фахівці, здатні втілювати їх у розвиток виробництва. Необхідні мотиви, які сприяють появі таких спеціалістів, які б ставали реальною силою перебудови економічного та соціального мислення новообраного нами шляху розвитку.

Тому необхідний ефективний мотиваційний механізм, який спрямовує діяльність працівників на кінцевий результат відповідно до поставленої мети. Розробка системи показників, що характеризують значущість працівника на підприємстві та ефективність його роботи, є необхідним напрямом реалізації ідеї створення ефективного мотиваційного механізму. Особливо актуальним і доцільним є ретельне і вдумливе вивчення світового досвіду фірм і успішних підприємств у нашій країні по створенню і застосуванню систем стимулювання високоефективної праці і широкі, але зважені і розумні його використання.

Мотивація праці нерозривно пов’язана з розвитком підприємства і має бути спрямована на повну реалізацію можливостей працівника. Функція мотивування, як найскладніша з усіх інших функцій управління, сприяє реалізації цілей і завдань, що виникають перед підприємством. Складність її в тому, що головна дійова особа – працівник зі своїми потребами, задоволення яких є рушійною си-

лою в процесі його діяльності, свідомої або неусвідомленої поведінки. Тому в механізмі трудової мотивації найяскравіше виявляються особисті потреби, оскільки вони безпосередньо пов'язані із життєдіяльністю індивіда.

Сучасна модель управління підприємством має включати механізм ефективної трудової мотивації, який дозволив би поєднувати стратегічну ціль організації з потребами та інтересами робітників, взаємоузгоджуючи різні форми стимулювання зі складністю й результативністю праці, об'єктивно оцінюючи працездатність, знання, досвід, можливості працівників, створюючи умови реалізації й розвитку трудового потенціалу персоналу, систему гнучкої адаптації працівників до ринкової кон'юнктури, наближуючи інтереси підприємства до інтересів працівників і навпаки.

Враховуючи світовий досвід мотивації праці, можна стверджувати, що теоретична основа для створення такого механізму існує, однак його слід удосконалити з урахуванням результатів мотиваційного моніторингу і прилаштувати до своєрідної трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні.

Сучасна інтерпретація відомої моделі А. Маслоу передбачає загальну зміну в пріоритетах – заробітна плата виступає вершиною великої піраміди і логічно завершує багатоступеневу систему мотиваторів, які потенційно можна використати з метою заохочення персоналу і досягнення гармонізації його цілей і цілей організації. Мотиватори економічні /бонуси, доплати та субсидії, тощо/ поєднанні з соціальними /страхування, пенсії, відпустки, тощо/ і представлені як взаємозв'язані і взаємообумовлені. Фундаментом піраміди виступають соціальні мотиватори, що в цілому відображає загальний зміст і мету сучасної мотивації: створення умов для самореалізації персоналу.

В перелік мотиваторів включаються і такі, які в Україні ще не використовувалися, але корпоративні підприємства можуть розвивати свою мотиваційну політику саме в напрямку створення і використання цих новітніх мотиваторів: стипендіальні програми – членство в корпоративних клубах, участь в прибутках, тощо.

Представлена модель відображає очікування, потреби і інтереси співробітників. Ці потреби різноманітні і їх значимість здатна

змінюватись з огляду на час, специфічні завдання в конкретних ситуаціях та перспективні очікування.

Система стимулювання праці передбачає створення механізму, завдання якого спонукати персонал діяти цілеспрямовано для досягнення мети, яка поставлена перед організацією в цілому та її підрозділами зокрема.

Загальна модель змісту матеріального стимулювання праці включає три взаємозв'язані компоненти і, відповідно, вимагає від управління розробки таких матеріальних стимулів праці, які б викликали адекватну реакцію персоналу і по справжньому спричиняли досягнення цілей. Її формування відбувається в такій послідовності. По-перше – визначення цілей використання матеріальних мотиваторів. Короткотермінові цілі „можна ефективно досягнути при системі ”ти мені – я тобі”, але довготермінові цілі, або такі, що мають зв'язок із загальноекономічними характеристиками діяльності організації, вимагають формування специфічної мотиваційної структури.

По-друге – ресурсне забезпечення реалізації матеріального стимулювання. Хоча очікування винагороди так само важливо, як і сама винагорода, розміри і форми останньої повинні відображати досягнення мети в пропорційній залежності.

По-третє – формування ефективної системи матеріальних мотиваторів. Традиційно всі додаткові виплати, які не чітко пов'язані з ідентифікацією причин їх призначення, сприймаються персоналом як належне. Тому важливо при створенні системи мотиваторів чітко відрізнити заробітну плату від додаткових виплат; динаміку заробітної плати пов'язувати з реальними досягненнями, а додаткові виплати – з додатковими зусиллями і досягненнями.

Соціальні мотиватори, на відміну від матеріальних, завжди мають компонент „потенційності”, тобто вони по часу мають більший простір очікування. Соціальні мотиватори поділяють на дві групи: ті, які здатні гарантувати певний рівень життя і стосуються тої сфери споживання, яка носить або перспективний характер (як, наприклад, пенсійне забезпечення), або вимагає витрат підприємства, які персонал „відчуває” не прямо, як матеріальні мотиватори, а опосередковано. Це інвестиції в створення робочих місць, витрати на житлове будівництво та



Рисунок 2. Сучасна система мотивації в корпоративній організації

будівництво і утримання соціально-культурних закладів; фінансування системи медичного страхування і компенсаційні витрати.

Друга група соціальних мотиваторів здатна сприяти самореалізації людини в організації. Ці мотиватори створюються безпосередньо в організації зусиллями в першу чергу управлінського персоналу і включають соціально-психологічні компоненти: дружні відносини в колективі, увага керівництва до персоналу і підтримка партнерських стосунків, авторитет і повага, тощо. Спеціальної системи управління персоналом вимагають інші компоненти – навчання персоналу, здійснення певної кадрової політики, оскільки саме вона включає оцінку персоналу та планування кар'єри.

Більшість методів мотивації, орієнтованих на організацію, потрапляють в одну категорію: розширення повноважень робіт-

ників, тобто більш інтенсивніше залучення їх у діяльність компанії і надання великих можливостей для участі в прийнятті рішень. Таке розширення повноважень накладає на робітників більше обов'язків і вимагає від них більшої відповідальності за результати роботи компанії.

Іншим видом фінансового стимулювання активнішої участі робітників у справах компанії є надання їм частини акцій. Ціль таких програм «робочих акцій» складається в тому, щоб наочно продемонструвати людям зв'язок між їхньою роботою і грошовою винагородою. Доцільною формою новітнього мотиватора виступає довгострокова участь співробітників у розподілі прибутків. Мета участі у розподілі прибутку полягає в тому, щоб заохотити персонал до досягнення ринкового успіху підприємства та враховувати індивідуальний внесок кожного пра-

цюючого, створюючи додаткові стимули до підвищення продуктивності праці.

Соціальні мотиватори, як компонент мотиваційної політики, відіграють значну роль в системі мотивації. До першої групи соціальних мотиваторів належать такі, що реально діють виключно в умовах організації – приналежність, повага, авторитет, визнання, тощо. В умовах конкурентної економіки зростає значення другої групи соціальних мотиваторів, таких як гарантоване робоче місце, пенсійне забезпечення, компенсація витрат на навчання. Специфічним компонентом соціальних мотиваторів є компенсаційні виплати на комунальні послуги, медичне обслуговування, ліки, тощо.

Соціологічні дослідження свідчать про високий рейтинг цих мотиваторів в шкалі пріоритетів. Респондентам була запропонована анкета, в якій представлено загальний перелік мотиваторів і запропоновано визначити їх значення для себе особисто, поставивши бали від 1-15 за умови, що однакові бали виставляти не можна.

1 Висока заробітна плата

- 2 Визнання хорошої роботи і розповсюдження інформації про робітника всередині організації
- 3 Визнання хорошої роботи і розповсюдження інформації про робітника всередині організації
- 4 Визнання хорошої роботи і відзнака її у вигляді подарунка /невеликого/
- 5 Компенсація видатків на комунальні послуги
- 6 Гнучка система премій та доплат за кращі показники в роботі.
- 7 Компенсація видатків на ліки і лікування
- 8 Компенсація видатків на навчання персоналу
- 9 Компенсація видатків на навчання членів сім'ї співробітників
- 10 Гарантоване робоче місце
- 11 Гарантоване пенсійне забезпечення
- 12 Добрі стосунки із співробітниками
- 13 Можливість кар'єрного росту
- 14 Можливість проявити себе як спеціаліста
- 15 Можливість досягнути авторитета та поваги.

Таблиця 1

Оцінка рейтингів мотиваторів

Мотиватори	Робітники	Управлінці	ІТР
1	1	1	1
2	2	3	2
3	12	9	14
4	7	15	13
5	6	14	12
6	3	2	3
7	5	4	5
8	15	10	9
9	13	5	6
10	14	6	10
11	4	7	4
12	11	12	11
13	10	8	7
14	9	11	8
15	8	13	11

Рейтинг, наведений в балах, представлено від 1 бала (15 місце) до 15 балів (1 місце).

Рейтинг мотиваторів відрізняється у різних груп персоналу. Робітники надали перевагу матеріальним – 1,2,6 – відповідно 1,2,3 місця. Але в першу десятку входять такі соціальні і моральні мотиватори як “визнання хорошої роботи” – 6-7 місця; “гарантоване пенсійне забезпечення” та “компенсація витрат на ліки і лікування” – 4-5 місця; “можливість проявити себе як спеціаліста та досягнути авторитету і поваги” – 8-9 місця.

Управлінці, як і інженерно-технічний персонал на перше місце поставили “висока заробітна плата”. Інші пріоритети теж співпадають. Перша п’ятірка місць віддана матеріальним мотиваторам, які мають в тому числі соціальне навантаження.

ставлені на перше і друге місце всіма респондентами. Молоді співробітники в першу п’ятірку мотивів включили соціально-орієнтовані:

– компенсація витратків на комунальні послуги – 3;

– гарантоване робоче місце – 4;

– компенсація витратків на навчання співробітників та їх членів сім’ї – 5;

Група співробітників середнього віку:

– гарантоване робоче місце – 3;

– компенсація витратків на комунальні послуги – 4;

– компенсація витратків на навчання членів сім’ї – 5.

Старша вікова група:

– гарантоване робоче місце – 3;

– гарантоване пенсійне забезпечення – 4;

Таблиця 2

Оцінка рейтингів мотиваторів (вікові групи респондентів)

Мотиватори	25-35 р.	36-45 р.	45 р. і більше
1	1	1	1
2	2	2	2
3	11	10	8
4	15	15	9
5	14	6	11
6	3	4	6
7	12	12	7
8	10	14	15
9	5	7	12
10	4	3	3
11	9	5	4
12	13	13	10
13	6	8	13
14	7	9	14
15	8	12	5

Рейтинги мотиваторів за віковими групами більш синхронізовані, оскільки соціальні і моральні відображають очікування та інтереси, які з’являються і реалізуються в певному віці.

Матеріальні мотиватори однозначно ви-

– можливість досягнути авторитету і поваги – 5.

Соціальний потенціал мотиваторів виявляється можливим для всіх вікових груп.

Рівень виключно соціальних потреб включається на другому етапі: від 5 до 10 міс-

ця. Молоді респонденти надають перевагу:

- можливості кар'єрного росту – 6;
- можливості проявити себе як спеціаліст – 7;
- можливості досягнути авторитету і поваги – 8;
- гарантоване робоче місце – 9;
- компенсація витрат на навчання персоналу – 10.

Цей вибір означає не тільки потребу соціальної самореалізації і самоствердження, але і те, що задоволення цих потреб пов'язане з роботою в організації.

Аналогічний вибір спостерігається і в інших вікових групах, але акценти дещо зміщені в бік потреб, пов'язаних із забезпеченням перспективних очікувань:

- гарантійне пенсійне забезпечення – 5-4;
- гарантійне робоче місце – 3.

В ході опитування управлінського персоналу було поставлено запитання:

“Яким чином організація може забезпечити ефективну роботу персоналу, зниження його плинності та підвищення продуктивності праці?”

Перша група опитаних менеджерів виділила три фактори мотивації:

- морально-психологічний; соціальний; матеріальний.

Морально-психологічні передбачають створення в організації атмосфери доброзичливості і взаєморозуміння співробітників при виконанні виробничих завдань.

Соціальний аспект мотивації має на меті співпадання цілей організації з особистими цілями співробітників. В зв'язку з цим важливе значення набуває створення нормальних, комфортних умов праці і можливість вирішення за допомогою організації якомога більшої кількості особистих проблем персоналу: кар'єрний і професійний рівень персоналу; забезпечення нормальних умов праці і, по можливості, вирішення побутових проблем, проблем здоров'я і сім'ї.

Матеріальний компонент мотивації повинен бути безпосередньо зв'язаний з виконаною роботою. Тому тут особливе значення мають критерії які використовуються для визначення скільки і як працює людина.

Друга група опитаних менеджерів ключовим мотиватором визначила організаційні: умови праці, забезпеченість робочого місця необхідним сучасним обладнанням; організація праці, що сприяє її продуктивності;

новітні технології. Все це є умовою застосування інших компонентів мотивації: соціальної – новітня техніка і технологія змушують працівника вдосконалювати свій фаховий рівень і забезпечують ефективність його праці, що в свою чергу визначає рівень заробітку; добре організована праця вирішує ряд морально-психологічних проблем.

Третя група менеджерів основою мотиваційного процесу визнали необхідність поєднання потреб персоналу і потреб фірми. Матеріальні потреби робітника можливо реалізувати тільки за умови успішної фінансової діяльності фірми, яка, в свою чергу, залежить від якісної роботи персоналу. Нові контракти, нові споживачі – це зростання обсягів реалізації і, відповідно, обсягів виробництва. Це єдина можлива умова реалізації матеріальних стимулів.

* Ця ж умова робить можливим розширення соціальних мотиваторів; вона ж спонукає персонал до самовдосконалення.

Необхідно зазначити, що головна увага має приділятися розробці ефективних принципів управління інноваціями на рівні підприємства як генератора новаторських процесів. Комплексною характеристикою спроможності підприємства до інноваційної діяльності є його креативний потенціал. Характерними для трансформації парадигми управління, що відбувається в нашому суспільстві, є зміни у визначенні ролі кадрів у виробничому процесі, у підвищенні ефективності виробництва. На сучасному етапі розвитку управлінської думки практично доведено, що цінність людини впливає на економічний розвиток більше, ніж усі інші чинники виробництва загалом. Тому не викликає сумніву той факт, що пріоритетним напрямом у процесі формування та розвитку інноваційного потенціалу має стати розвиток його кадрової складової, а отже мотиваційного впливу.

Головне завдання менеджера – координувати діяльність людей і спонукати їх до виконання завдань; виконувати роботу якісно і ефективно може тільки вмотивований персонал. Оскільки роботу керівника оцінюють за показниками роботи персоналу, то ефективна мотивація є основою успіху керівника. Гроші, як найбільш наочний спосіб винагороди не є абсолютним мотиватором. Тому кожна організація повинна створювати систему мотиваторів, які будуть визнава-

ітися персоналом і по-справжньому стимулювати його діяльність

Зміна акцентів з внутрішнього спрямування мотиваторів на зовнішнє спрацьовує також об'єднуючи персонал навколо одного завдання, яким є показники ринкового успіху підприємства. Розвиток мотиваційного процесу в напрямку включення ринкової компоненти є перспективним і ефективним.

Сучасна теорія визнає особливе місце мотиваційної політики в загальній системі управління. Її висновки, представлені як система закономірностей дозволяють визначити зміст і напрямки вдосконалення мотивації.

Інтереси персоналу сьогодні зміщуються в напрямку пошуку стабільності і реалізації соціальних потреб. Інтереси персоналу різних рівнів співпадають саме в цій сфері і завдання менеджерів реалізувати ці чекання, що дозволить гармонізувати інтереси персоналу з цілями організації. Сучасні теорія і практика мотивації пропонують надзвичайно широкий вибір мотиваторів, серед яких особливе місце займають ринкові – дивіденди, бонуси, тощо; новітні соціальні – медичні страховки, допомога в оплаті вилатків на навчання, ощадні фонди, пенсійне забезпечення, тощо.

Необхідно чітко сформулювати критерії, якими керувались при розподілі цих матеріальних і соціальних благ. В дипломній роботі визначено, що таким головним критерієм є інноваційна діяльність підприємства; інструментом визначення участі кожного в досягненні загальної мети визначено атестацію і оцінку роботи персоналу на основі спеціально розрахованих коефіцієнтів.

1. Гасвська О.Б. Управління як соціальний феномен. Київ.: КНЕІ, 2001, 293 с.

2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Київ.: КНЕІ, 2000, 360 с.

3. Грейсон Дж., О'Делл К. Американський менеджмент на порозі ХХІ века. Переклад з англійської. М. Экономика, 1991, 316 с.

4. Грецак М.Г., Гребешкова О.М., Коцюба О.С. Внутрішній економічний механізм підприємництва. – К.: КНЕІ, 2001, 228 с.

5. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Київ. Наукова думка. 2001, 242 с.

6. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. / Перевод с английского. – М. 1992, 352 с.

7. Друкер П. Задачи менеджмента в ХХІ веке. М.: Вильямс, 2001, 272 с.

8. Дункан Джек І. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. М. Перевод с английского. М. Дело ЛТД. 1996, 272 с.

9. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу. – Київ.: КНЕІ. 1997, 273 с.

10. Колот В.М., Покропивний С.Ф. Підприємство: стратегія, організація, ефективність. * Київ.: КНЕІ 2001, 352 с.

11. Лембарт Т. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем. Київ./ Наукова думка, 2001, 303 с.

12. Маслов Б. Управление персоналом организации. М. 1998, 169 с.

13. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М. 1991, 453 с.

14. Мотивація праці та формування ринку робочої сили. Заг. ред. П.Г. Саблука. Київ Урожай 1993, 416 с.

15. Трофимова О. Инвесторы в людей. // Менеджмент и менеджер. 2002 №56 (с. 43-44).

16. Цандер Е. Менеджмент малих і середніх підприємств / Переклад з Німецької. – Київ: Основи., 1997, 407 с.

A analytical review of development of theory of motivation and its practical application is presented in article, interpreted modern models of personnel motivation in the conditions of the new forms of property and entrepreneurial activity are presented, an application of which in the conditions of Ukraine is considered perspective. Results of researches of modern view of personnel on the motivation problems are analyzed and formulated the ways of rise of its influence on the enterprise activity efficiency on the whole.

Циглик І. І., Кім В. Ф.

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ І РОЛЬ В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

В даній статті автори розглядають різні погляди і на основі узагальнення подають обґрунтоване узагальнююче визначення менеджменту. У статті наводяться функції управління, вказуються шляхи впровадження цих

функцій у практику діяльності підприємств і організацій.

Поняття менеджмент і менеджер в нинішній українській економічній науці і прак-