УДК 331.101.38

Фандєєва А.Є.
аспірант кафедри міжнародної економіки
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПОВЕДІНКИ (ДІЯЛЬНОСТІ) ПЕРСОНАЛУ

Гідною заміною мотивації, орієнтованої виключно на матеріальну винагороду за працю, поступово стає комплексна мотивація. Її особливість полягає у взаємопов'язаності соціально-економічних і соціально-психологічних процесів, що, у свою чергу, погоджує інтереси особи і організації. Діяльність керівників спрямована на формування мотивації персоналу, часто є більш ефективною, ніж технологічні, технічні, організаційні та інші перетворення. Застосування системи комплексної мотивації на виробництві – ознака професійної компетентності керівника, важлива риса цивілізованого підприємницького стилю управління. У статті виявлено актуальність моделі системи концепції комплексної мотивації персоналу на досягнення кінцевих результатів діяльності до сьогоднішніх реалій та внесено пропозиції щодо її удосконалення.

Ключові слова: мотивація персоналу, комплексна мотивація, оцінка персоналу, поведінка, підприємство.

Фандеева А.Е. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПОВЕДЕНИЯ (ДЕЯТЕЛЬНОСТИ) ПЕРСОНАЛА

Достойной заменой мотивации, ориентированной исключительно на материальное вознаграждение за труд, постепенно становится комплексная мотивация. Ее особенность заключается во взаимосвязанности социально-экономических и социально-психологических процессов, что в свою очередь, согласовывает интересы личности и организации. Деятельность руководителей, направленная на формирование мотивации персонала, часто является более эффективной, чем технологические, технические, организационные и другие преобразования. Применение системы комплексной мотивации на производстве – признак профессиональной компетентности руководителя, важная черта цивилизованного предпринимательского стиля управления. В статье выявлена актуальность модели системы концепции комплексной мотивации персонала на достижение конечных результатов деятельности в соответствии с сегодняшними реалиями и внесены предложения по ее усовершенствованию.

Ключевые слова: мотивация персонала, комплексная мотивация, оценка персонала, поведение, предприятие.

Fandeyeva A.Ye. SUGGESTIONS FOR IMPROVING THE MOTIVATION'S FORMATION OF STAFF'S BEHAVIOUR (ACTIVITY)

Complex motivation is gradually becoming a worthful alternative for the motivation which is focused exclusively on the financial reward for the work. Its peculiarity is the interconnectedness of social and economic, and social and psychological processes, that coordinates the interests of the individual and the organization in turn. The business leaders' activity, aimed at creating the staff motivation, often is more effective than technological, technical, organizational and other transformations. The use of complex motivation system at work is a sign of leader's professional competence, and an important feature of a civilized business management style. In this article the topicality of system's model of complex staff's motivation concept on the achieving the ultimate results of activity to today's realities has been proven and suggestions for its improvement have been made.

Keywords: staff motivation, complex motivation, estimation of personnel, behaviour, enterprise.

Постановка проблеми. Новий рівень розвитку суспільних відносин у кожній країні потребує підвищення відповідальності та активності працівників усіх систем і рівнів виробництва, створення умов для їх постійного прояву.

Актуальності проблем мотивації працівників управлінської праці, як і інших категорій працівників підприємств, складно суперечити незалежно від суспільно-політичного ладу країни, тому що від уміло розроблених систем мотивації залежить не тільки соціальна і творча активність працівників управлінської праці, але і кінцеві результати підприємств у їх багатогранній соціально-економічній діяльності, особливо в галузі впровадження у виробництво заходів науково-технічного прогресу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконана згідно з комплексною темою кафедри міжнародної економіки факультету управління та бізнесу Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченню різних аспектів проблеми мотивації певних категорій працівників підприємств присвячуються роботи як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників вже протягом багатьох десятків років. Серед них: О.А. Грішнова, Н.Н. Маусов, С.Д. Резник, Ю.Д. Красовский, М.Х. Мескон, И.В. Минервин, В.А. Лобанов, С.В. Шекшня.

Формулювання цілей статті. Виявити актуальність моделі системи концепції комплексної мотивації персоналу на досягнення кінцевих результатів діяльності до сьогоднішніх реалій та внести пропозиції щодо її удосконалення.

Результати дослідження. Формування мотивації діяльності персоналу розглядається у певних аспектах.

Маркетинговий аспект відображає рівень оптимізації відносин персоналу організації із зовнішніми контактними групами, орієнтує мотивацію персоналу фірми на задоволення інтересів і потреб замовників, суміжників, постачальників і здійснює зворотний зв'язок.

Економічний аспект враховує поєднання матеріальних інтересів працівників із стратегічними завданнями організації, їх матеріальне стимулювання на досягнення кінцевих результатів.

Організаційний аспект відображає формування мотивації, що спонукає до координування всіх виробничих і управлінських функцій, а також відповідальності персоналу в організації, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей фірми.

Соціально-психологічний аспект розкриває методи та форми стимулюючого впливу на формування моральної мотивації, яка залежить від авторитету керівництва, соціальної зрілості працівників, можливостей їх професійного зростання.

На підставі виконаних досліджень була складена Комплексна програма заходів щодо формування мотивації персоналу у взаємозв'язку зі стратегією підприємства (таблиця 1). У ній містяться різні способи

вирішення економічних завдань підприємства, показано взаємозв'язок мотивації персоналу і кінцевих результатів діяльності фірми [1].

Соціально-психологічний аналіз мотиваційних характеристик фіксує суб'єктивні тимчасові прояви станів і ставлення до досягнутих результатів дій. Структура станів і відносин визначається ціннісними установками, умовами включення і виключення, заснованими на оцінках значущості, пріоритетності, порівнянності. За допомогою мотиваційних характеристик поведінки суспільство може прогнозувати і цілеспрямовано формувати мислення і поведінку людини через умови життєдіяльності, навчання та надання можливостей для самореалізації [4].

Стимулюючі програми, що містять чітко визначені цілі та шляхи їх досягнення, допомагають керівникові використати механізм психологічного впливу на людей для підвищення активності їх діяльності та відповідальності з урахуванням інтересів виробництва. Моніторинг соціально-психологічних процесів розкриває особливості соціальних умінь і навичок, тенденцію пристосування людини, групи, колективу

Таблиця 1

Комплексна програма заходів щодо формування мотивації персоналу

Програмний захід	Засоби забезпечення	Передбачуваний ефект (матеріальні і соціальні вигоди)
1. Визначити місію і стратегію фірми	1. Структурувати керування фірми відповідно із сучасними вимогами розвитку менеджменту. 2. Підвищити координацію діяльності між підрозділами: - у реформуванні свідомості відповідальності по цілях; - в конкретизації посадових обов'язків керівних працівників (щоб виключити невиправдану діяльність).	А. Створення корпоративної культури фірми. Б. Формування нової якості організації праці. В. Підвищення продуктивності діяльності співробітників, зниження витрат виробництва, втрат робочого часу та моральної шкоди, збільшення прибутку.
2. Визначити цілі фірми	1. Функціональні (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, менеджмент). 2. Тимчасові.	А. Конкретна деталізація діяльності підрозділів, керівників і підлеглих щодо визначення мети (тобто стратифікація діяльності підлеглих). Б. «Ущільнення» трудового процесу, створення умов для здійснення творчого підходу до вирішення виробничих завдань, вивільнення індивідуального потенціалу працівників, а отже, підвищення продуктивності праці і прибутку. В. Поліпшення іміджу фірми, формування корпоративної свідомості.
3. Створити систему інформа-ційного забезпечення фірми	1. Інформувати співробітників про результати діяльності фірми, її цілі і завдання. 2. Створити систему інформаційного забезпечення цільової програми фірми. 3. Створити індивідуальну програму для керівника з інформаційного забезпечення аналізу та контролю.	А. Підвищення довіри до керівництва фірми, стабілізація діяльності співробітників. Б. Підвищення якості аналізу і контролю виробничого процесу і фінансової діяльності, зниження витрат виробництва.
4. Створити систему мотивації персоналу на досягнення кінцевих результатів	1. Впровадити систему оплати за цілями і результатами з урахуванням ступеня докладених зусиль. 2. Створити систему експертної оцінки праці працівників та підрозділів.	А. Стимулювання співробітників на підвищення продуктивності праці. Б. Забезпечення стабільності в накопиченні потенціалу робочої сили і зниження плинності кадрів. В. Забезпечення додаткового прибутку, збільшення обсягів продажів.
	Примітка. В даний час важко впроваджувати систему оплати за цілями і результатами. В якості альтернативи можна запропонувати гнучку непряму систему мотивації праці.	
5. Впровадити систему безперервного підвищення кваліфікації співробітників	1. Здійснювати навчання по конкретній спеціалізації: в інститутах від фірми, диференційовано по розробках фірми на науковій основі. 2. Здійснювати експертне дослідження потенціалу співробітників в інших підрозділах.	А. Обгрунтоване використання можливостей співробітників у трудовій діяльності. Б. Накопичення власного висококваліфікованого компетентного персоналу.
6. Створити і впровадити систему роботи з замовником за принципом зворотного зв'язку	1. Здійснювати роботу по відхиленнях, критичним факторам успіху. 2. Вивчати психологію поведінки замовника. 3. Поглиблювати стратегію сервісу послуг по горизонталі й вертикалі.	А. Закріплення наявних споживачів фірми. Б. Підвищення конкуренто-спроможності. Отримання додаткових вигод при освоєнні нових ринків.
7. Організувати неформальні контакти керівництва з персоналом, замовниками, постачальниками	Організовувати неформальні зустрічі керівництва зі співробітниками, замовниками та постачальниками.	А. Зближення інтересів співробіт-ників і фірми. Б. Підвищення довіри до керівництва. В. Поліпшення іміджу фірми. Г. Створення «атмосфери успіху».

до зміни зовнішніх і внутрішніх умов в період інтенсифікації виробництва [2].

Крім того, система мотиваційних характеристик поведінки особистості, групи, колективу (рис. 1) розкриває всю складність прихованих соціально-психологічних процесів структури регуляції особистості і організації або особи з собою [6].

По-перше, включається в мережу відносин з організацією (спільністю) особа, яка не дотримується її норм і правил, що не відповідає рівню її інтересів, може бути відкинута цією організацією. По-друге, високий рівень самоврядування в організації та саморегуляції особистості розкриває ступінь значущості гармонії в реалізації інтересів особистості та організації у спільній діяльності при формуванні мотивації поведінки і мотивації досягнень (результатів).

По-третє, в моделі дотримуються принципи соціально-психологічної цілісності. Природа цих процесів пов'язана з динамікою і змістом соціальних установок, мотивів і потреб особистості. Інтереси людини, включеної у спільну діяльність, знаходяться в певному взаємозв'язку і взаємозалежності. Процеси адаптації, активізації та актуалізації особистості взаємопов'язані і залежать від рівня її включеності у спільну діяльність. Це оцінюється за допомогою ранжирування цінностей, інтересів, мотивів, потреб по їх значимості та пріоритетності за допомогою порівнювання [8].

Рис. 1. Схема системи комплексної мотивації персоналу на досягнення кінцевих результатів діяльності

Результати наукових соціально-психологічних досліджень діяльності фірм на практиці майже не використовуються в основному через відсутність конкретних замовлень з боку виробника внаслідок недооцінки впливу соціально-психологічних аспектів управління на результати діяльності організацій.

Питання мотивації навчально-професійної діяльності досліджувалися в Харківській філії МАУП в рамках концепції оптимального поєднання професійного і виробничого навчання персоналу для вирішення завдань підприємства з метою формування мотивації результативної діяльності [3].

Система навчання повинна містити необхідні кошти для того, щоб змінюватися в потрібному напрямку. При необхідності на підприємствах (у фірмах) організовують короткострокове навчання для підвищення кваліфікації керівників і фахівців з метою підвищення ефективності їхньої трудової діяльності (у тому числі без відриву від основної роботи). Рекомендована чисельність груп – не більше 15 чол [7]. Навчальні плани і програми складають фахівці вузу за участю керівників підприємств за завданнями організацій після експрес-діагностики проблем підприємства. Розглянемо приблизний комплекс навчально-профілактичних заходів.

Програма комплексу навчально-професійних заходів містить:

– блок-схему алгоритму дослідно-навчального комплексу на фірмі (рис. 2);

– модель формування мотивації навчально-професійного розвитку особистості (рис. 3);

– алгоритм комплексної системи мотивації професійного та виробничого навчання та контролю знань (рис. 4);

Рис. 2. Блок-схема алгоритму дослідно-навчального комплексу на фірмі

– рекомендації з оптимізації мотивації контролю знань;

– способи стимулювання навчання.

Досвід показав, що формування мотивації персоналу на кінцевий результат, отриманий при впровадженні консультативно-навчального комплексу, сприяє підвищенню ефективності діяльності фірми до 15% [5, с. 42].

Висновки. Гідною заміною мотивації, орієнтованої виключно на матеріальну винагороду за працю, поступово стає комплексна мотивація. Її особливість полягає у взаємопов'язаності соціально-економічних і соціально-психологічних процесів, що, у свою чергу, погоджує інтереси особи і організації.

Діяльність керівників, спрямована на формування мотивації персоналу, часто є більш ефективною, ніж технологічні, технічні, організаційні та інші перетворення. Застосування системи комплексної мотивації на виробництві – ознака професійної компетентності керівника, важлива риса цивілізованого підприємницького стилю управління.

Перспективи подальших розробок. Подальші дослідження планується провести у напрямку більш досконалого вивчення проблеми формування гнучких моделей та механізмів орієнтації персоналу на результативну діяльність та запровадити результати цих досліджень на підприємствах нашої країни.

Рис. 3. Модель формування мотивації навчально-професійного розвитку особистості

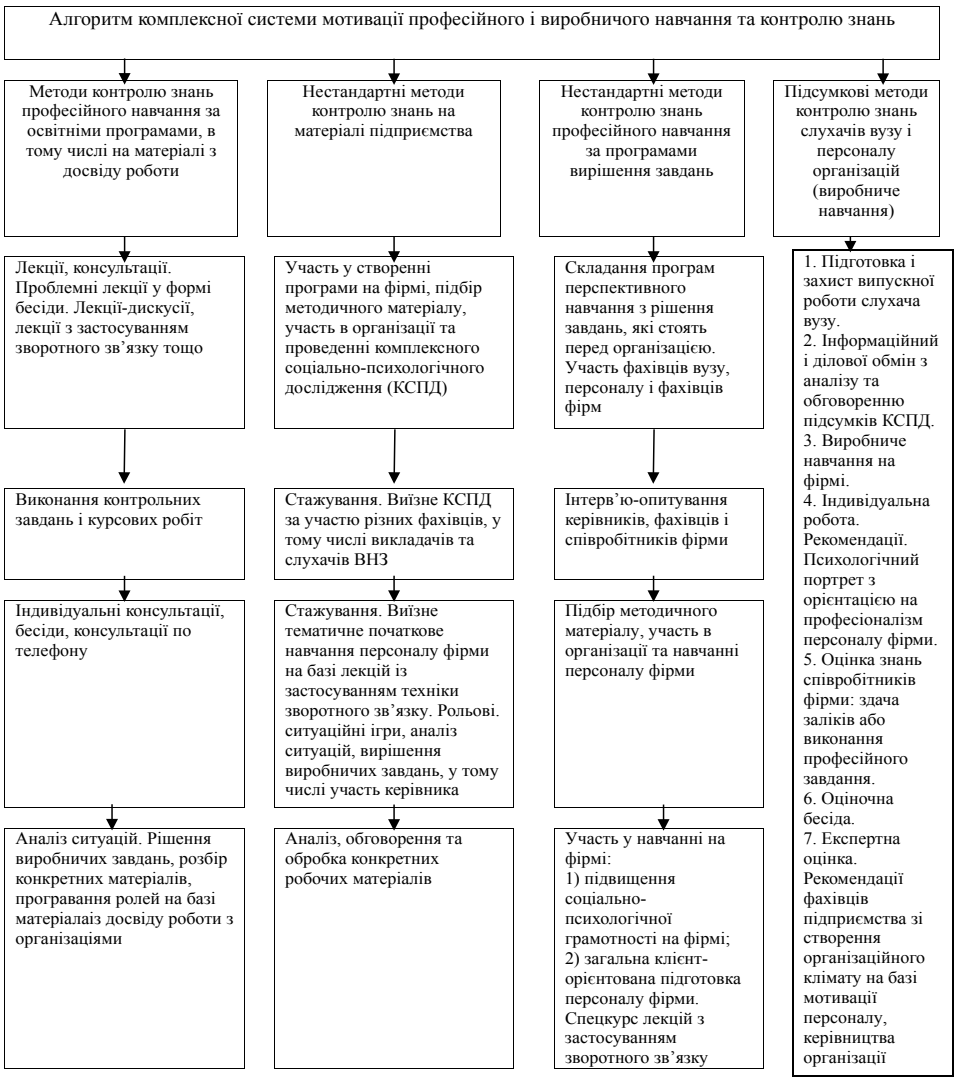

Рис. 4. Алгоритм комплексної системи мотивації професійного та виробничого навчання та контролю знань

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Резник С.Д. Управление персоналом : учебник / С.Д. Резник, И.А. Игошина, К.М. Кухарев. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 212 с.
2. Мескон М.Х. Основы менеджмента : учебник / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 720 с.
3. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда : Инструменты. Методики. Практика : учеб. пособие / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2007. – 133 с.
4. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент : целевое управление пер-соналом организаций : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко. – К. : МАУП, 2008. – 314 с.
5. Татарников А. А. Оплата труда в странах с рыночной экономикой : учебник / А. А. Татарников. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 408 с.
6. Соколова М. И. Управление процессом мотивации. Практическое использование теорий мотивации / М. И. Соколова // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 3. – С. 198–206.
7. Красовский Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю. Д. Красовский. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 528 с.
8. Минервин И.В. Внутрифирменное обучение рабочих / И.В. Минервин // Экономист. – 2005. – № 2. – С. 81–84.

УДК 658:331.3

Фриман Е.М.
кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента
Национальной металлургической академии Украины

Фриман И.М.
старший преподаватель кафедры менеджмента
Национальной металлургической академии Украины

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена анализу роли человеческого капитала в устойчивом развитии промышленного предприятия. Проанализированы понятия успешности функционирования предприятия, прибыльности предприятия добавленной стоимости и человеческого капитала. Представлено определение гибкости предприятия, рассмотрены в формализованном виде показатели гибкости и их связь с человеческим капиталом.

Ключевые слова: человеческий капитал, экономический кризис, экономический потенциал предприятия, устойчивое функционирование и развитие предприятия, прибыльность предприятия, добавленная стоимость, успешность деятельности сотрудников, гибкость предприятия.

Фріман Є.М., Фріман І.М. РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПИТАЛУ В СТІЙКОМУ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена аналізу ролі людського капіталу в стійкому розвитку промислового підприємства. Проаналізовані поняття успішності функціонування підприємства, прибутковості підприємства доданої вартості і людського капіталу. Представлено визначення гнучкості підприємства, розглянуті у формалізованому виді показники гнучкості і їх зв'язок з людським капіталом.

Ключові слова: людський капітал, економічна криза, економічний по-тенціал підприємства, стійке функціонування і розвиток підприємства, прибутковість підприємства, додана вартість, успішність діяльності співробітників, гнучкість підприємства.

Friman E.M., Friman I.M. THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN THE STFBLE DEVELOPMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

The article is devoted to analysis of the role of human capital in stable devel-opment of the industrial enterprise. The notions of successfulness in the functioning of an enterprise, profitableness of an enterprise off added value and human capital had been analysed.

Definition of an enterprise flexibility had been presented and indices of flexi-bility and their connection with a human capital and had been considered in the for-malized form.

Keywords: human capital, economical crisis, economical potential of an en-terprise, stable fonctioning and development of an enterprise, added value, success-fulness of worker's activity, flexibility of an enterprise.

Постановка проблемы. В условиях современного экономического кризиса наиболее актуальной проблемой руководства промышленных предприятия является обеспечение его устойчивого функционирования и дальнейшего развития, которые заключаются в способности сохранять и стабильно удерживать свои позиции на рынке товаров, работ и услуг под воздействием негативных факторов внешней среды.

Анализ последних исследований и публикаций. Под устойчивым функционированием и развитием предприятия И.Н. Омельченко [16, с. 36] понимает процесс его деятельности, который обеспечивается за счет преобразований внутренней среды с целью самосохранения и воспроизводства социально-экономических процессов путем гармонизации взаимоотношений с внешней средой.

Под устойчивым развитием А.И. Кузнецов [13, с. 40] понимает минимизацию отрицательного воздействия внешних и внутренних факторов, влияющих на экономическую и организационную составляющие предприятия. По мнению В.С. Захарченко [8, с. 81], на устойчивое развитие предприятия влияет своевременная и адекватная реакция на воздействие внешней среды.

Однако авторы не учитывают, что устойчивое развитие предприятия, прежде всего, обеспечивается постоянным увеличением производства товара, ростом объема продаж конкурентоспособной продукции, что обусловливает увеличение прибыли предприятия как основного источника повышения уровня стабильности его функционирования.

Постановка задачи. Устойчивое развитие предприятия должно сопровождаться увеличением качественных показателей предприятия, улучшением социального и экономического положения сотрудников. Однако в современных условиях предприятию