

- доступу :
<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1379-2007-%EF>. – Назва з екрана.
10. Саблук П. Т. Состояние и перспективы развития агропромышленного комплекса Украины / Саблук П. Т. // Экономика Украины. – 2008. – № 12. – С. 4–18.
 11. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – К. : Наук. думка, 1999. – 496 с.
 12. Управління конкурентоспроможністю підприємства : [навч. посіб.] / [С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабань та ін.]. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
 13. Череп А. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств на ринку молочних продуктів / А. В. Череп // Агросвіт. – 2009. – № 19. – С. 19–23.
 14. Шемчук Л. О. Конкурентоспроможність підприємства в системі чинників її забезпечення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://mev-hnu.at.ua/load/mizhnarodna_naukovo_praktichna_internet_konferencija/8_shljakhi_pidvishhennja_konkurentospromozhnosti_vitchiznjanikh_pidpriemstv_konkurentospromozhnist_pidpriemstva_v_sistemi_chinnikiv_jiji_zabezpechennja/9-1-0-113. – Назва з екрана.
 15. «Молочні фронти» України [Електронний ресурс] : офіц. сайт Аналітичного департаменту УАК. – Режим доступу : <http://agroconf.org/content/molochni-fronti-ukrayini>. – Назва з екрана.
 16. Краузе В. На обмілілих молочних ріках може вирости високорентабельний бізнес? [Електронний ресурс] / Краузе В. – Режим доступу : <http://ukrslovo.com.ua/work/archive/2011/46/05.html>. – Назва з екрана.

УДК 005.95:331.101.3

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Л. П. Бакун

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди; їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства.

Часто добре розроблені плани можуть залишатися не реалізованими. Не досить визначити, хто конкретно, які дії і в які терміни має виконати, треба ще належним чином скоординувати працю підлеглих для ефективного виконання дорученої справи.

Актуальність проблеми мотивації підтверджується наукою та практикою, оскільки від чіткої розробки ефективної системи мотивацій залежить не тільки підвищення соціальної та творчої активності конкретного працівника

(менеджера, робітника), але й кінцевий результат діяльності підприємств різних організаційно-правових форм власності, виробничої та невиробничої сфер діяльності. Результати, що досягнуті людьми в процесі роботи залежать не тільки від знань, навиків і можливостей цих людей. Ефективна діяльність можлива лише у разі наявності у робітників відповідної мотивації, тобто бажання працювати. Кожна особа, що так або інакше бере участь у виробничому процесі, керується в своїх діях певним комплексом мотивів. Цей комплекс специфічний для кожного робітника, хоча і складається під впливом соціальних процесів, що мають місце в даному трудовому колективі та в суспільстві в цілому.

Досліджено ряд методик щодо визначення основ менеджменту та стимулювання персо-

налу. Але незважаючи на наявність наукових праць і практичного досвіду, в даній сфері не проводять досліджень, які б комплексно характеризували та відображали оптимальну систему мотивації персоналу, формували та характеризували механізми управління персоналом. У зарубіжній літературі процес мотивації праці робітників на підприємствах розкриті досить добре та представлені такими відомими теоріями: теорія людських відносин, яку розробили Е. Мейо, Ротлізбергер та інші; теорія ієрархії потреб, розроблена А. Маслоу; теорія потреб існування, відносин, росту (або ERG-Existence, Relatedness, Growth) американського вченого К. Альдерфера; теорія мотиваційних потреб Д. МакКлелланда; теорія трудової мотивації Д. Аткинсона та багато інших [2, с. 198].

У західній економічній і соціологічній літературі значний вклад у дослідження моделі людини, механізму мотивації трудової діяльності внесли такі економісти, соціологи, психологи, спеціалісти з менеджменту і маркетингу, як: Х. Альберт, І. Браун, Г. Беккер, Дж. К. Гелбрейт, Ф. Герцберг, Дж. Грейсон, П. Друкер та інші [2, с. 204].

У вітчизняній економічній літературі накопичено не значний досвід дослідження таких наукових проблем, як потреби, економічні інтереси, стимулювання праці, відтворення робочої сили, використання трудових ресурсів, відносини між працею і капіталом та ін. Він представлений науковими розробками Л. Бєсчасного, Д. Богіні, І. Буяна, В. Врублевського, А. Гоша, К. Кривенка та ін. А ось у комплексному дослідженні мотивації діяльності на підприємствах і механізмів управління існує суттєвий пробіл, що й обумовлює актуальність проблеми дослідження.

Метою статті є комплексний підхід до формування мотиваційного механізму сучасного підприємства та розробка теоретико-методологічних і науково-практичних рекомендацій щодо системного аналізу й оцінки механізмів мотивації персоналу.

З урахуванням мети дослідження основними завданнями є:

- аналіз якості та ефективності механізмів управління персоналу;

- оцінка ефективності та дієвості існуючих механізмів управління;
- виділення підходів до формування механізмів мотивації персоналу;

Аналізуючи сучасні дослідження, ми дійшли висновку, що поняття «механізм» у наукових джерелах трактується по-різному, виходячи зі специфіки предметної галузі дослідження і ступеня актуалізації проблеми. Так, з механістичного погляду, механізм розуміють як пристрій, що дозволяє об'єднати статичні та динамічні процеси; це певне зчеплення елементів, що уможливорює рух. Механізм – це система з'єднаних між собою деталей машин, які можуть виконувати певні рухи завдяки споживанню механічної енергії.

С. І. Ожегов [1, с. 354] дає визначення механізму, як внутрішній будові машини, пристрою, апарату, що призводить її в дію або до руху.

Механізм (від грецького – знаряддя, машина) характеризується як послідовність етапів, процесів, які визначають собою якусь дію, явище; систему, пристрій, порядок якого-небудь виду діяльності; внутрішній пристрій (система ланок) машин, приладу, апарату, що приводить їх у дію.

Розробка та впровадження в практику категорії «мотиваційний механізм» орієнтує на вивчення складної системи регуляторів економічної поведінки та передбачає розробку методичного забезпечення. Причому механізм повинен мати соціально-економічну природу, оскільки мотивація як явище поєднує процеси, що мають і соціальний, і економічний характер.

На нашу думку, економічна поведінка є результатом взаємодії економічної сфери та людського фактора.

Саме тому слід звернути увагу на соціальні питання, до яких входять поняття соціальних ресурсів і соціальних потреб працівників, від задоволення яких також залежить рівень ефективної діяльності підприємства.

На нашу думку, одним із найважливіших факторів, який впливає на процес мотивації працівників, є соціальні ресурси.

Соціальні ресурси як складові соціально-економічної спрямованості можна визначити як запаси творчої енергії особистості (соціаль-

ні, пізнавальні, діяльні), соціальні організації суспільства в цілому – співдружності людей, організацій, інститутів, соціальних груп.

Постає проблема знайти механізми більш повного використання соціальних ресурсів, тому, на нашу думку, слід визначити такі: мотиваційні, інтелектуальні, інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, соціально-екологічні, інноваційні, стратегічні, кадрові, організаційні.

Мотиваційні ресурси становлять ядро всієї системи ресурсів, не розкривши які неможливо одержати ефективні результати від реалізації будь-яких видів інших ресурсів – матеріальних, господарських, природних та інших. Ресурси переміщуються в просторі й у часі, перебувають не тільки в статичі, але й у динаміці.

Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера дає визначення мотиваційного механізму, як сукупності процесів, прийомів, методів, підходів до цілеспрямованого формування у працівника зацікавленого ставлення до праці та її результатів.

Ми вважаємо, що доцільно визначити мотиваційний механізм, як процес формування мотиваційної структури особистості, як сукупність мотивів, під впливом комплексу «мотивотворюючих» факторів, що пробуджують суб'єкта до цілеспрямованої поведінки та досягнення результату.

На нашу думку, мотиваційний механізм є також процесом спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньоособистих і зовнішніх факторів

Структура і складність мотиваційного механізму адекватна структурі й складності цілей організації. Цей механізм зазвичай працює на основі таких системних принципів:

- мотиваційний механізм повинен мати властивість раціональної цілісності й відособленості його елементів;
- кожній меті організації повинен відповідати встановлений мотиваційний комплекс;
- мотиваційний механізм повинен містити елементи, які б мали різну тривалість їхнього життєвого циклу;

- елементи цього механізму взаємопов'язані між собою і зміна одного з них вимагає зміни інших елементів.

Хочеться розглянути мотиваційний механізм, як варіант соціального розвитку підприємства, який характеризується як задоволення соціальних потреб працівників. Таким чином, прибуток у цьому випадку – це ресурсний потенціал для формування стратегії соціального розвитку. Відповідно до цієї моделі, задоволення соціальних потреб працівників можливе лише на основі «збагачення» підприємств.

Потрібно зауважити, що найбільш ефективні такі системи мотивації, які дозволяють чітко погодити одержувану працівником винагороду й результативність праці кожного працівника. Разом з тим ступінь задоволення соціальних потреб працівників не завжди може бути чітко пов'язаний із трудовими результатами, яких досягають на кожному робочому місці.

Відомо, що на діяльність людини впливають мотиви, що виникають у процесі замкненої та відкритої взаємодії людини й завдання. У першому випадку мова йде про «внутрішню» мотивацію, тому що мотиви породжує безпосередньо людина, яка зустрічається із завданням (наприклад, прагнення до конкретного досягнення, до завершення роботи, до пізнання тощо); у другому – пов'язані з вирішенням завдання, викликаються впливом іззовні. Таку мотивацію можна назвати «зовнішньою», де мотивами є процеси мотивування (оплата за роботу, розпорядження, правила поведінки).

Слід зазначити, що між мотивацією і кінцевим результатом трудової діяльності не існує прямої залежності. Іноді працівник, орієнтований на якісне виконання дорученої йому роботи, може мати гірші результати, ніж недостатньо мотивований.

Мотиваційний вплив на працівників не є стабільним і залежить від багатьох факторів, але як би там не було, все одно будь-яка діяльність пов'язана з певними витратами і має ціну. Так, трудова діяльність визначається затратами фізичних і духовних сил. Висока інтенсивність праці може відлякувати працівників, якщо не створено умов для відтворення

працездатності. Погана організація праці, несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві у багатьох випадках створюють таку стратегію поведінки працівників, при якій вони надають перевагу менше працювати і менше заробляти, оскільки їх не влаштовує «ціна» інтенсивної праці.

Працівники свідомо оцінюють можливі варіанти поведінки, намагаються вибрати короткий шлях до бажаного результату. Сила мотиву визначається мірою актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Чим більша потреба в певному виді благ, тим сильніше бажання її задовольнити, тим активніше діє людина. Особливістю мотивів праці є їх направленість «на себе» і «на інших».

Ринкова економіка через механізм конкуренції гармонізує мотиви «для себе» і «для інших». Чим більше розрив між тим, що працівник віддає суспільству, і тим, що він одержує натомість, тим менше для нього мають значення такі мотиви, як обов'язок перед людьми, суспільством у цілому, бажання приносити людям користь. Ці процеси розвиваються найбільш сильно, коли рівень оплати працівників є значно нижчим від вартості споживчого кошика. Наслідком падіння значимості мотивації праці «для інших» є депрофесіоналізація працівників. Підвищення кваліфікації перестає бути актуальним, оскільки виробництво продукції не зв'язано із задоволенням власних потреб. Мотиви праці різноманітні. Вони відрізняються за потребами, які людина хоче задовольнити своєю трудовою діяльністю; цінностями, які потрібні людині для задоволення своїх потреб; ціною, яку працівник готовий заплатити за свої потреби.

Загальне в них завжди тільки те, що задоволення потреб, одержання бажаних цінностей обов'язково пов'язано з трудовою діяльністю.

Отже, беручи до уваги вищевикладене, можна зробити висновок, що стимулювання як тактика вирішення проблем є орієнтацією

на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу.

Ураховуючи національні особливості пересічного українця, дієвим стимулом є підвищення заробітної плати та преміювання і індивідуальні бонуси. Найменш результативним є пенсійні програми та інші опції. Слід обов'язково пам'ятати, що стимулювання праці завжди передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці має опиратися на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективно тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Мета стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це зумовлено трудовими відносинами.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ожегов С. И. Словар русского языка: около 57000 слов / С. И. Ожегов ; под ред. Н. Ю. Шведовой. – 16-е изд., испр. – М. : Русский язык, 1984. – 797 с.
2. Путятин Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия / Ю. А. Путятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. – Х. : Основа, 1999. – 488 с.
3. Скударь Г. Стратегия подъема конкурентоспособности предприятия: проблемы и слагаемые успеха / Г. Скударь // Экономика Украины. – 2000. – № 6. – С. 16–24.