



в колективі, а також у затвердженні нових та підтримці вже існуючих концепцій та постулатів поведінки кожного працівника підприємства незалежно від його посади.

Дослідження даної теми привело до розробки взаємозв'язку видів лідерів від типології організаційної культури, що подано у вигляді схеми. Дана класифікація допоможе керівництву організувати роботу свого персоналу таким чином, щоб ефективність від неї приносила не тільки економічні, а й соціальні прибутки.

Наук. керівн. Семенченко А. В.

Література: 1. Trompernaars F. Riding the Waves of Culture / F. Trompernaars, C Hampden-Turner. – London : Nicholas Brealey Publishing, 1997. 2. Ouchi W. G. Theory Z. Reading / W. G. Ouchi. – Addison-Wesley, 1981. 3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. 4. Корпоративна культура / під ред. Г. Л. Хагга. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. 5. Корпорація: управління та культура / А. С. Воронкова, М. М. Баб'як, С. Н. Коренев та ін. – Дрогобич : Вимір, 2006. 6. Томилов В. В. Культура предпринимательства / В. В. Томилов. – СПб. : Питер, 2000. 7. Вачугов Д. Аполлон, казарма, клуб : види та функції організаційної культури / Д. Вачугов // Корпоративна культура. – 2011. – № 2 (13). – С. 24–30. 8. Шумейко М. В. Типологія корпоративної культури / М. В. Шумейко // Корпоративна культура : теорія та практика. – 2009. – № 12 (45). – С. 124–131.

Козлова В. Г.

УДК [005.32:331.36]:005.91

Магістр 2 року навчання
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

МОДЕЛЬ МОТИВАЦІЇ ДО НАВЧАННЯ КЕРІВНИКІВ

Анотація. Проаналізовано взаємозв'язок між формами навчання та потребами, рівнем мотивації і віком керівників підприємства. Побудовано модель мотивації до навчання керівників, надано її характеристику.

Аннотация. Проанализированы взаимосвязь между формами обучения и потребностями, уровнем мотивации и возрастом руководителей предприятия. Построена модель мотивации к обучению руководителей, предоставлена ее характеристика.

Annotation. The relationship between forms of training, needs, level of motivation and age of managers is analyzed. A model of top-manager's motivation for learning, and its characteristics, is built.

Ключові слова: професійне навчання, мотивація, керівник, організація, потреби, форми навчання, метод, тренінг, семінар, навчальний туризм.

Керівники – це найбільш цінний ресурс будь-якого підприємства. Неможливо досягти високої ефективності в роботі організації без керівників, які володіють сучасними знаннями, вміннями та навичками успішного вирішення управлінських завдань та керівництва підприємством. Якщо помилку працівників часто можна виправити, то помилки керівника іноді бувають фатальними для організації.

До недавнього часу приділялося недостатньо уваги до питання навчання керівників. На ряді підприємств вони не мають спеціальної підготовки в сфері управління, у зв'язку з чим прийняття управлінських рішень здійснюється інтуїтивно. Також більшість керівників вважають, що час навчатися для них вже в минулому, а обсяг знань і вмінь, якими вони володіють, є достатнім. Це обумовлює актуальність теми стосовно мотивації керівників до професійного навчання.

Метою даної статті є аналіз взаємозв'язків між формами навчання з потребами, рівнем мотивації та віком керівників підприємств.

Вивченням питання професійного навчання займалися такі німецькі спеціалісти, як: В. Бартт і Х. Шайбл. Вони вважають, що цілями навчання є створення стабільного, кваліфікованого і мотивованого персоналу. Проблема мотивації та стимулювання присвячена велика кількість праць таких закордонних і вітчизняних науковців та спеціалістів у сфері управління організацією, як: А. Єгоршин, Л. Балабанова, О. Сардак, П. Капустянський, А. Колот, А. Кібанов, Н. Лук'яненко, М. Мескон, М. Семікіна, В. Сумін, С. Шекшня, А. Шегда та ін. [1, с. 91].

© Козлова В. Г., 2013

Завдання навчання – забезпечити володіння інструментарієм досконало, що досягається в навчальному процесі та у відстеженні застосування нових знань як інструментів у роботі. У мотивації, таким чином, можна виділити інструментальну складову, яка домінує в багатьох типах професій, у багатьох фахівців. Позитивні емоції виникають в результаті застосування інструментів на практиці й отримання відчутних результатів, спочатку в тестових завданнях у безпечному середовищі, а потім і на виробництві.

Також серед мотивів до навчання важливою є і процесна складова. Якщо людина отримує задоволення в процесі навчання, то успіх стає більш імовірним, а віддача від навчання ефективніша. Прагнення задоволення від процесу призвело до розвитку різних форм навчання. Тому здібності людини мають більшу вагу, ніж точні знання, особливо у сфері управління [2].

Усі, хто зацікавлений в ефективному навчанні, прагнуть зробити його цікавим і захоплюючим, відмовляючись від лекцій і семінарів, обираючи більш дієві способи навчання.

Опитування, проведене на сайті HRM.ru, показує, що:

близько 34 % HR-ів шукають цікавих і яскравих тренерів, таким чином роблячи процес навчання захоплюючим;

24 % надають співробітникам право вибору навчальних програм і тренінгів, так вони ставлять співробітника в активну, суб'єктну позицію;

11 % респондентів відповіли, що ті, хто навчаються, отримують преміальні;

4 % карають тих, хто не вчиться;

27 % повідомили, що їх співробітників не треба ніяк мотивувати, що вони люди свідомі і самі дуже хочуть вчитися [2].

На рівень зацікавленості керівників у навчанні впливає ряд чинників, серед яких можна відокремити:

потреби, які є пріоритетними на даний час;

вік керівника;

обрана форма та метод навчання;

базовий рівень мотивації тощо.

Отже, виникає необхідність у побудові моделі мотивації до навчання керівників (рис. 1).

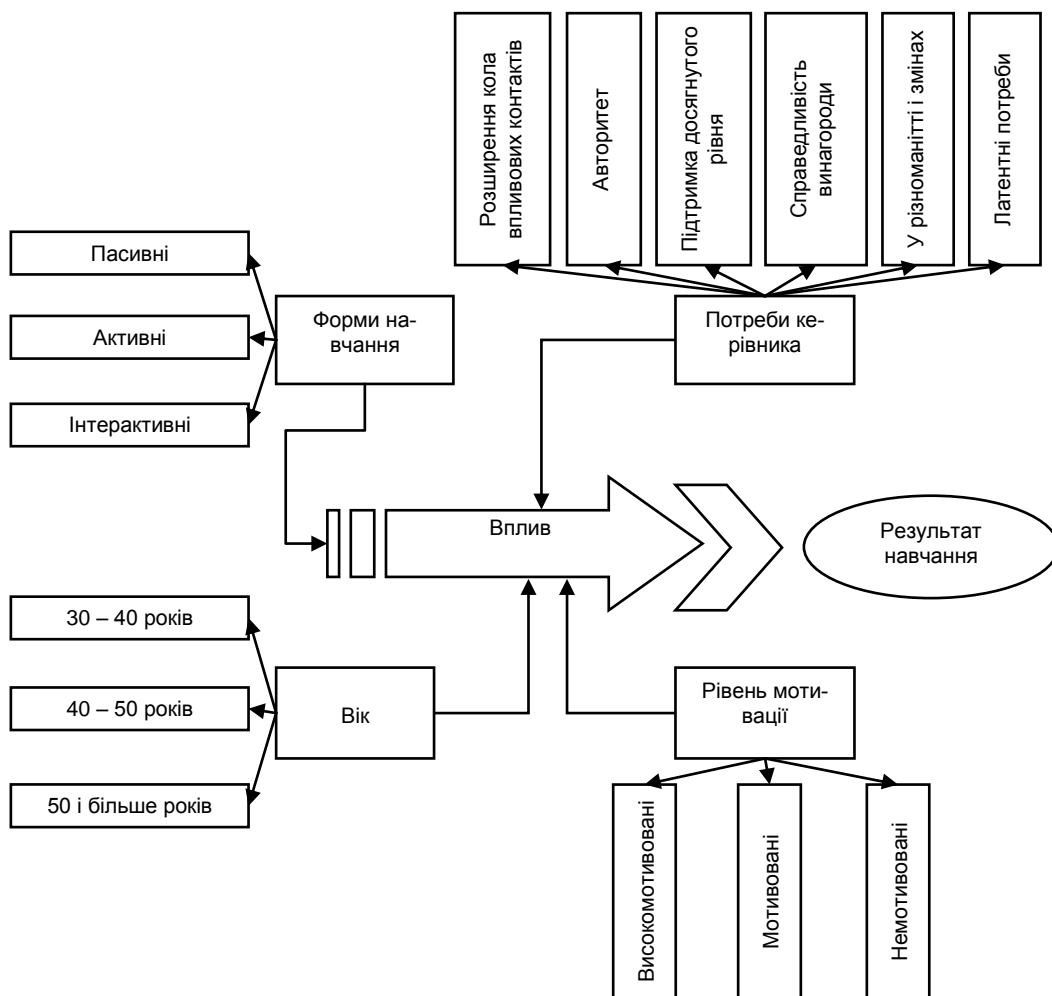


Рис. 1. Модель мотивації до навчання керівників



Потреби керівників бувають різними, вони залежать, у першу чергу, від психологічних і моральних якостей людини, також від соціального, матеріального становища, від специфіки підприємства, на якому він працює.

Можна виділити ряд таких потреб:

1. Потреба в розширенні кола впливових контактів – це розширення кола знайомств (конференції, форуми), можливість представляти компанію на різних видах заходів, залучення в проекти.

2. Потреба в авторитеті становить кар'єрне зростання, якщо ще таке можливе, публічні виступи, персональні блага, потреба у визнанні з боку інших людей: отримання певного статусу, репутації, авторитету.

3. Потреба в підтримці досягнутого рівня є збереженням керівником своєї посади, вже досягнутого статусу, авторитету на певний період часу.

4. Потреба у справедливості винагороди передбачає повну компенсацію, яку отримує керівник в обмін на послуги, які він надав для підприємства.

5. Потреба в різноманітті і змінах – різноманітність роботи, максимальне зняття однотипних робіт, можливість наставництва, гнучкий графік роботи.

6. Латентні потреби (приховані) – це потреби, які існують у свідомості, але людина не розуміє, що саме ця потреба вже сформована і може впливати на його спосіб мислення.

Також існують і інші потреби, такі, як: хороші умови праці, завоювання визнання, потреба ставити для себе складні цілі і досягати їх, потреба у вдосконаленні, зростанні і розвитку як особистості, в популярності та у цікавій роботі наповненої сенсом.

За рівнем мотивації можна відокремити:

1) високо мотивованих керівників, які будуть проявляти ініціативу в отриманні нових знань, вмінь і навичок;

2) мотивованих керівників, яким важливо лише чітко поставити цілі та завдання навчання і визначити терміни виконання;

3) немотивованих керівників, до яких потрібен особливий підхід, щоб зацікавити їх у навчанні.

Також на вибір методу навчання впливає вік керівника. Більш молоді топ-менеджери, які максимально проявляють власну активність, будуть зацікавлені в своєму навчанні. Вони будуть безпосередньо приймати участь у ньому. А старше покоління треба зацікавити в навчанні, обрати найбільш оптимальний метод навчання.

Серед форм навчання за ступенем залучення до процесу навчання можна виділити: пасивні, активні й інтерактивні методи (рис. 2).

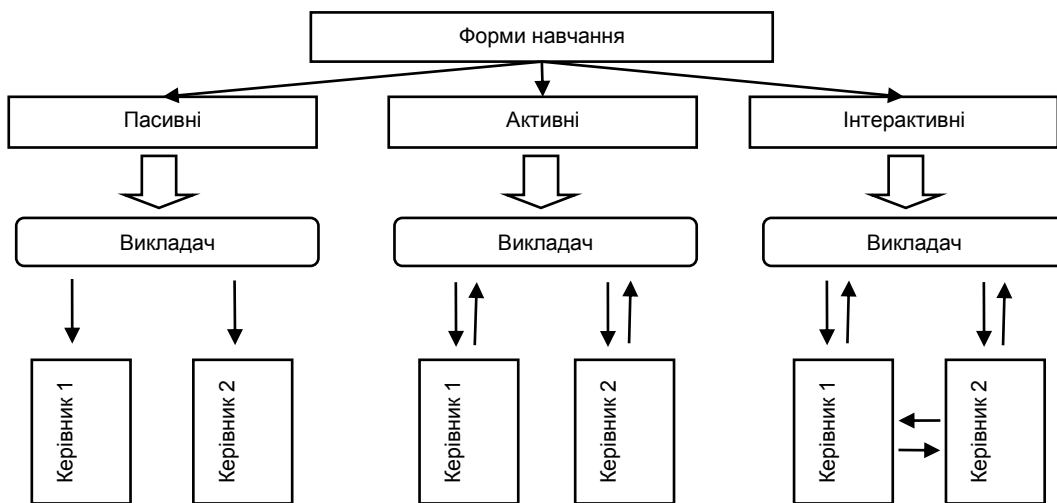


Рис. 2. Класифікація форм навчання

Пасивний метод полягає у взаємодії викладача та людини, яка навчається, в якій викладач є основною дійовою особою, а студенти виступають у ролі пасивних слухачів.

Активний метод – це форма взаємодії двох сторін один з одним у ході заняття і керівники тут не пасивні слухачі, а активні учасники, всі знаходяться на рівних правах.

Інтерактивний метод – орієнтований на більш широку взаємодію керівників не тільки з викладачем, але й один з одним і на домінування активності їх у процесі навчання.

Виходячи з цього, виділено такий метод навчання, як самоосвіта, яка є найбільш доступним методом навчання. Для її здійснення непотрібні ні викладачі, ні навчальні приміщення, ні визначений час навчання, оскільки слухач вчиться там і тоді, коли йому зручно. Між тим підприємства можуть отримати суттєву користь від самостійного навчання за умови розроблення та надання слухачам сучасних навчальних засобів: аудіо- і відеокасет, підручників, навчальних посібників тощо [3, с. 55].

Тренінги головним чином використовуються для розвитку конкретних управлінських і комерційних навичок – управління виконанням, планування, делегування, мотивування, тайм-менеджмент, ефективні продажі, переговори, презентації. За допомогою тренінгів також можна підвищити



особисту ефективність співробітників – орієнтацію на результат, стресостійкість, управління конфліктами, комунікативні навички, лідерство.

Ефективність засвоєння нової інформації на тренінгах незрівнянно вище, ніж на лекціях і семінарах, оскільки нові знання тут не тільки пояснюються ведучим і обговорюються учасниками, але й пропрацюються в різних прикладах із постійним контролем ефективності поведінки і досягнутого результату [4].

Ділові ігри – це колективна гра з використання комп'ютерів, що передбачає розбір навчального матеріалу. У процесі навчання учасники гри одержують ролі у діловій ситуації та розглядають наслідки прийнятих управлінських рішень. Зазначений метод навчання найбільш наближений до реальної виробничої діяльності слухачів [3, с. 54].

Семінари припускають велику активність учасників і використовуються в першу чергу, коли стоїть завдання спільного обговорення проблеми, вироблення спільних рішень або пошуку нових ідей. Найбільш відомі і популярні такі заходи, як корпоративний семінар для розвитку корпоративної культури, стратегічні сесії, мозковий штурм. На ринку послуг пропонуються семінари з дуже конкретними проблемами, що виникають у компаніях [4].

Навчальний туризм полягає у суміщенні відпочинку з навчанням в результаті отримання різної інформації в різних сферах – відрядженні керівника за кордон, для ознайомлення з методами організації і управління підприємств з різними організаційними структурами, у різних країнах із різними менталітетами, винесення для себе головного та особливого, та обмін досвідом з керівниками іноземних компаній.

Отже, навчання персоналу це є складний і багатограний процес, а особливо якщо його метою є навчання керівників вищої ланки. При навчанні топ-менеджерів треба враховувати цілий ряд мотиваційних чинників, які мають позитивно вплинути на результат та отримати ефект від навчання.

Наук. керівн. Лаптев В. І.

Література: 1. Назарова Г. В. Керівництво акціонерним товариством: організаційний, регуляторний та мотиваційний аспекти : монографія / Г. В. Назарова, В. І. Лаптев. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 244 с. 2. Власов Е. Как мотивировать сотрудников к обучению и повысить его эффективности [Электронный ресурс] / Е. Власов. – Режим доступа : <http://www.hr-journal.ru/articles/mp/motivobuch.html>. 3. Савченко В. А. Управление развитием персонала : навч. посібн. / В. А. Савченко – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. 4. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал [Электронный ресурс] / Е. Варламова. – Режим доступа : <http://www.hr-journal.ru/articles/op/uchenie.html>.

УДК [005.32:005.95]:364

Друб В. М.

Магістр 1 року навчання
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ЕФЕКТ ДОВІРИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

Анотація. Розглянуто елементи довіри; визначено характерні риси довіри та недовіри в роботі між керівництвом та виконуючим персоналом, а також можливі наслідки у випадку відсутності довіри між працівниками в органах соціального захисту населення.

Аннотация. Рассмотрены элементы доверия, определены характерные черты доверия и недоверия в работе между руководством и исполняющим персоналом, возможные последствия в случае отсутствия доверия между работниками в органах социальной защиты населения.

Annotation. The elements of trust are considered. The characteristic features of the trust and distrust in the work between management and office personnel are defined. The possible consequences in cases of lack of trust between workers in the social security agencies are determined.

Ключові слова: довіра та недовіра, елементи довіри, персонал, керівництво.

Ефективність управління і результативність організаційної діяльності в складних умовах багато в чому визначаються наявністю довіри підлеглих до керівників та керівників до підлеглих.