

уки. У цій статті під терміном «показник» будемо розуміти дані, що відображають загальний стан досліджуваної системи або процесу. Розглядаються два основні види показників моніторингу: *якісні* показники, що фіксують наявність або відсутність певної властивості, і *кількісні* показники, що визначають ступінь впливу певної властивості в досліджуваній системі. Джерелом інформації для визначення показників є статистичні дані, опитування населення, матеріали соціальних і економічних досліджень на рівні регіонів.

Висновки. Таким чином, система поточного моніторингу яка володіє зазначеними вище функціональними властивостями і можливостями модифікації, здатна забезпечувати реалізацію ефективних стратегій регіонального соціально-економічного розвитку. Така система дозволяє прискорити і оптимізувати процес прийняття управлінських рішень і зробить його максимально ефективним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості / [Біла С.О., Шевченко О.В., Жук В.І. та ін.]; ред. Біла С.О. – К.: НІСД, 2011. – 88 с.
2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств / В.Г. Андрійчук – [2-ге вид., доп і перероб.]. – К.: ІЗМІХ, 2002. – 624 с.
3. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс; пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.
4. Моніторингові оцінювання складних соціально-економічних явищ розвитку регіону / [за наук. ред. Я.О. Побурка]. – Львів: НАН України. Ін-т регіональних досліджень, 2006. – 306 с.
5. Коваленко Е.Г. Стратегическое управление социально-экономическим развитием территории / Е.Г. Коваленко – Саранск: Крас. Окт., 2006. – 240 с.

Стаття надійшла до редакції 07.09.2012.

УДК 658:331.101.3

Донець О.М., к.т.н., доцент,

Власенко В.М., магістр

Черкаський державний технологічний університет

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДО УКРАЇНСЬКОГО МЕНТАЛІТЕТУ

Показана важность понимания методов мотивации персонала в проекте, использование существующих мотивационных стратегий. Выделены основные черты украинского менталитета и сформирована схема мотивации персонала в Украине по трем базовым ценностям.

Ключевые слова: *мотивация персонала в проекте, особенности украинского менталитета, управление мотивацией, материальные, социальные и духовные ценности, схема мотивации персонала с учетом особенностей украинского менталитета.*

The importance of understanding of personnel motivation methods in a project, the use of existing motivational strategies are shown. The main features of Ukrainian mentality are marked and the scheme of personnel motivation in Ukraine according to three basic values is formed.

Key words: *personnel motivation in a project, Ukrainian mentality features, motivation management, material, social and spiritual values, scheme of personnel motivation taking into account Ukrainian mentality features.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Трудова мотивація є однією з провідних функцій управління трудовими ресурсами в проектах, оскільки досягнення основної мети проекту залежить від злагодженості роботи учасників проекту. Кожний ефективний керівник проекту намагається переконати членів команди проекту працювати краще, створити всередині команди внутрішні заохочення до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати отримання задоволення від результатів.

Важливо також, щоб учасники команди проекту домагалися досягнення цілей проекту добровільно і творчо.

В Україні існує велика проблема з мотивацією персоналу. Це пов'язано з багатьма чинниками, найважливішим з яких є невідповідність існуючих моделей мотивації моделям поведінки людей, тобто невідповідність українському менталітету.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. Під мотивацією розуміють процес вибору з різних можливих дій процес, що регулює і направляє дію на досягнення специфічних для даного мотиву станів і підтримує цю спрямованість.

На сьогодні в психології існує багато теорій потреб людей, з яких найбільш поширеними є теорії А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора та ін. Також відомими в психології є теорія постановки цілей Локка, теорія справедливості Адамса, теорія очікування Врума, теорія підкріплення Скіннера, на основі яких було сформовано більше п'ятдесяти теорій мотивації працівників.

Суттєвий внесок у створення та розвиток теорій мотивації зробили також українські вчені: М. Вольський, Г. Цехановецький, М. Туган-Барановський. Серед вітчизняних дослідників великий внесок у розвиток мотиваційних теорій зробили О.М. Леонт'єв, А.Г. Отрут, В.П. Рожін, Л.С. Бляхман, Н.Ф. Наумова, І.Ф. Белова та ін.

Проводячи дослідження останніх публікацій і зіставляючи особливості українського менталітету та світові методи мотивації, можна побачити конфліктність цих понять. З цього випливає, що необхідно розробляти свою національну систему мотивації персоналу, яка на сьогоднішній момент ще не повністю сформована.

Метою статті є теоретичне дослідження сучасних методів мотивації та їх застосування до особливостей українського менталітету.

Ефективна система мотивації учасників команди проекту дасть змогу підвищити кількісні та якісні показники роботи в проектах, що, в свою чергу, дасть можливість національній економіці швидше розвиватися.

Основний виклад матеріалу. У сучасних умовах економічного зростання держави та застосування проектів у різних галузях економіки країни гостро постають питання щодо мотивації праці.

Мотивація праці є центральним завданням розвитку стратегічного управління персоналом. Здійснювані в Україні проекти не можуть бути ефективно реалізовані без створення стимулів до праці і заповзятливості в сполученні з дисципліною та організованістю.

Мотив – це своєрідна реакція людей на інтереси, а отже, на усвідомлені потреби. Мотив перебуває «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що саме і як треба зробити. Людина здатна впливати на свої мотиви, посилювати або обмежувати їх дію, навіть усувати їх зі свого мотиваційного поля.

Трудова мотивація поєднує у собі не лише поняття мотиву в цілому, але й окремий вид мотивів під назвою «мотив праці» – це мотив, який спонукає людину безпосередньо до трудової діяльності. В структуру мотиву праці входять:

- потреби, які хоче задовольнити працівник;
- цінності, що здатні задовольнити цю потребу;
- трудові дії, які необхідні для одержання благ;
- ціна – витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю [1].

Мотив праці формується, якщо в розпорядженні суб'єкта управління є:

- потрібний набір цінностей, що відповідає соціально обумовленим потребам людини;
- для одержання цих цінностей потрібні трудові зусилля працівника;
- трудова діяльність дозволяє працівнику одержати ці цінності з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності.

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей в проекті. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною або основною умовою задоволення цієї потреби. Якщо ж критерієм при розподілі служать статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, які не обов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягненими за допомогою інших видів діяльності.

Будь-яка діяльність, пов'язана з певними витратами, має свою ціну. Так, діяльність у проекті визначається затратами фізичних і духовних сил. Висока інтенсивність праці може відлякувати пра-

цівників, якщо не створено умов для відтворення працездатності. Погана організація праці, несприятливі умови на робочих місцях у багатьох випадках створюють таку стратегію поведінки працівників, при якій вони вважають за краще менше працювати і менше заробляти, оскільки їх не влаштовує «ціна» такої праці.

Люди 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».

У теоріях трудової мотивації слово «винагорода» має ширше значення, ніж просто гроші або задоволення, з якими це слово найчастіше асоціюється (рис. 1).



Рис. 1. Методи мотивації результативності діяльності

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе. Але розуміння цінності в людей неоднакове, а тому різною є оцінка винагороди та її відносного рівня. Персоналізація (індивідуальна або групова) форм і методів винагородження є фундаментом будь-якої моделі мотивації.

Важливе значення у створенні ефективного механізму винагород має чіткий опис трудових функцій працівників. Керівник проекту повинен розуміти, чого він хоче від того чи іншого члена команди проекту.

Водночас варто зауважити, що заробітна плата не може бути єдиною метою трудової діяльності. Матеріальне заохочення робить трудову мотивацію результативною лише за умови функціонування останньої як системи, що базується на таких основних принципах:

- комунікація, співробітництво та згода між членами команди та керівником проекту щодо загальних принципів системи;
- обґрунтована система оцінки робіт та визначення обсягу останніх;
- добре осмислені та обґрунтовані критерії виміру та оцінки;
- виважені нормативи, контроль над ними, періодичний перегляд;
- чітке узгодження заохочення з результативністю діяльності;
- винагорода, особливо додаткова, не за рівень результативності взагалі, а саме за той, що пов'язаний з якістю.

Досягати цілей у проекті можна тільки тоді, коли є впевненість, що вибрана тактика підходить до окремих працівників. Тому необхідно визначити риси менталітету, притаманні українцям.

Авторами були досліджені й виділені такі риси українського менталітету:

- індивідуалізм,
- емоційність,
- релігійність.

Більшість дослідників сходяться на тому, що однією з домінуючих рис українського менталітету, як і західноєвропейського загалом, є індивідуалізм. Думку про індивідуалізм як одну з домінант

характеру українця розвивали такі мислителі і діячі, як М. Грушевський [2], В. Янів [3], М. Костомаров [4], І. Мірчук [5] та ін.

В. Янів зазначає у цьому зв'язку: «Український індивідуалізм справді поєднує нас в певному смислі з індивідуалістичною Європою, але, перейшовши межі, веде нас над провалля анархізму» [3]. Вся справа полягає в тому, що якраз не «перейшовши межі», а навпаки – «не дійшовши межі». Тобто індивідуалізм українця не «доростає» до громадського рівня та існує виключно у царині суто егоїстичних інтересів, на побутовому рівні.

Крім вітчизняних авторів, на цю рису українського менталітету звертали увагу й зарубіжні автори. Зокрема, Г. Тільтман у праці «Хліборобська Європа» акцентує увагу на індивідуалізмі, який, на його думку, властивий українцям: «Кожна українська хата, хоч якою малою вона була б, огорожена парканом – символом того індивідуалізму та любові до домівки й землі, що складають саме коріння українського темпераменту» [6].

Індивідуалізм західноєвропейців ґрунтується на іншій світоглядно-релігійній (католицькій, протестантській) традиції та знаходить найяскравіше втілення у суспільних справах, коли громадяни реалізують та обстоюють власні природні права. Тому правильніше було б казати не про безмежний, а про обмежений лише побутовою сферою індивідуалізм українців. Про це свідчать характерні народні вирази: «моя хата з краю, нічого не знаю», «нижче трави, тихше води» та ін.

Проте своєрідний індивідуалізм української ментальності може виступати й важливою передумовою для позитивних зрушень. Наочне цінування особистості, котре виступає, безумовно, позитивним наслідком індивідуалізму українців, дає підстави дослідникам висловлювати певний оптимізм щодо розвитку демократичності в українців.

Наступною ознакою українського менталітету, яку виділяють дослідники, є емоційне, чуттєве начало, яке превалює над раціональним. Емоційність українців спрямована на внутрішній світ. Неможливо говорити про емоційність і гіпертрофовану чуттєвість українців без згадки про так звану українську «філософію серця», представниками якої є Г. Сковорода та П. Юркевич [7].

Перевага емоційно-чуттєвого начала над раціональним у структурі провідних ознак українського менталітету приймається багатьма вітчизняними дослідниками. Емоційна вдача українців яскраво виражена в українському фольклорі, народно-образотворчому мистецтві, поезії, тобто в усіх сферах духовного життя суспільства, яке накладає відбиток не лише на культурно-побутову, а й суспільну сферу.

Превалювання почуттів над розумом, за І. Мірчуком, властиве не лише українцям, а всім слов'янським народам [5]. У духовному житті Мірчук виділяє три ділянки: почуття, любов і волю. Всі сфери перебувають у тісному взаємозв'язку, тому переважання однієї з них впливає на діяльність іншої.

Дослідник вважає, що для слов'ян загалом, і для українців зокрема, характерне захоплення чимось і значна зневіра у власних можливостях при першій невдачі, що призводить до абсолютного занепаду і знеохочення до подальшої праці. Такий стан речей значно гальмує як поступ окремого українця, так і поступ загальнонаціональний.

Щодо такої ознаки характеру українців, як релігійність, варто зазначити, що релігія і духовність завжди посідали чільне місце в житті української нації. Ще до прийняття християнства життя наших предків було тісно пов'язане із культовою обрядовістю, поклонінням богам, одухотворенням природи, строгим сповіданням прикмет та знаків, які виявляла природа. Однак згодом християнство стало єдиною духовною підтримкою населення в умовах постійних нападів на територію України, а церква стала осередком збереження української культури.

Із релігійністю пов'язана схильність до ідеалізації, що характерна для психологічного складу душі українців. Вона проявляється, зокрема, в ідеалізації поглядів на націю як на щось вище, що шукає засобів свого прояву зусиллями обраних (національних героїв, інтелігенції тощо). В основі такої ідеалізації лежить схильність до розірваності мрії і дійсності, що розуміє під собою віру українців у щасливе майбутнє і заслужене щастя на підставі того, що український народ багато пережив і натерпівся в ході своєї історії.

Також українцям властива схильність до ідеалізації власної історії, власних національних якостей, підкріплена почуттям недооціненості. Українці не здатні об'єктивно сприймати світ, схильні його ідеалізувати і розглядати правду з домішками фантазії. У світлі таких ідеалів реалістичне бачення справжньої дійсності приховується.

З цією рисою тісно пов'язується й інша – висока готовність віддати усе заради щасливого завтра для своїх нащадків. Свідченням такої жертвовності є непереможне бажання наших предків здобути свободу і незалежність.

Отже, на основі проведених досліджень можна визначити основні цінності українців, які впливають на їх мотивацію:

- матеріальні – індивідуалізм, любов до землі та приватної власності;
- соціальні – емоційність, здатність пристосовуватись до існуючого порядку;
- духовні – релігійність або духовність, волелюбність.

Керівникові проекту необхідно правильно вибирати тактику впливу на працівників, враховуючи особливості українського менталітету. Також важливо знати існуючі стратегії управління трудовою мотивацією. На рис. 2 зображені три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії:

1. Стимули і покарання: люди працюють за винагороди – тим, хто добре працює, платять добре, а тим, хто працює ще краще, платять ще більше. Тих, хто не працює якісно, карають.
2. Мотивування через саму роботу: дайте людині цікаву роботу, яка приносить їй задоволення і якість виконання буде високою.
3. Систематичний зв'язок з керівником проекту: визначаєте цілі з підлеглими і дайте позитивну оцінку, коли вони діють правильно, та негативну, коли помиляються.

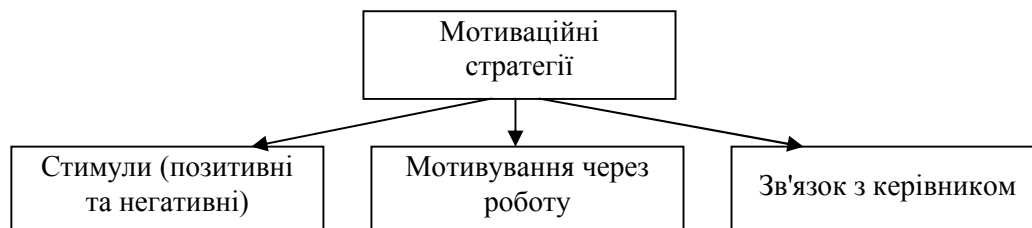


Рис. 2. Стратегії управління трудовою мотивацією

Мотиваційна стратегія має ґрунтуватись на аналізі ситуації, особливостей характеру підлеглих і бажаному стилі взаємодії керівника з підлеглими.

Управління мотивацією здійснюється з використанням таких методів:

- використання грошей як засобу нагороди і стимулів;
- застосування покарань;
- розвиток співучасті;
- мотивація через роботу;
- винагороди і визнання досягнень;
- залучення людей до управління;
- заохочення і винагороди групової роботи, обмеження і лімітування негативних факторів.

Керівник проекту повинен вирішувати два завдання:

- знизити рівень незадоволеності персоналу, удосконалити регулятори мотивації;
- збільшити рівень задоволеності, посилити основні мотиватори, які реально підвищують трудову активність працівників.

Регуляторами трудової мотивації, в свою чергу, виступають:

1. Робоче середовище.
2. Винагороди.
3. Безпека.
4. Зручне робоче місце (ергономіка, дизайн, чистота, добрі фізичні умови праці).
5. Високий рівень заробітної плати, справедливі винагороди за результати роботи (премії, акції, дивіденди), соціальні блага (житло, медичне обслуговування, санаторії, спорт, дитячі садки, відпочинок, безкоштовне харчування).
6. Відчуття потреби працівника, повага, визнання керівником і колегами, добрі відносини у колективі.

На основі проведених досліджень можна сформулювати схему мотивації за основними напрямками цінностей українців: матеріальними, соціальними та духовними (рис. 3).

Отже, українці з властивими їм матеріальними цінностями цінують свої фінансові можливості, своє тіло, своє здоров'я, свою «землю», приватну власність. Вони шукають багатий, красивий офіс, полюбують спортивні конкурси та інші корпоративні заходи, цінують соціальні блага, якісне харчування, путівки в санаторій, спортивні заняття, прозору систему оплати праці, бонуси, премії, пільги.

Щоб заохотити таких працівників, потрібно підвищувати рівень ставки. Ставка – це гарантія впевненості працівника у завтрашньому дні, тобто працівник матиме менший стрес і хвилювання при виконанні своїх обов'язків. Також важливою складовою матеріального стимулювання є премії кращим працівникам, це спонукає людей до внутрішньої конкуренції, тобто заохочує працівників до підвищення рівня своєї кваліфікації [8].

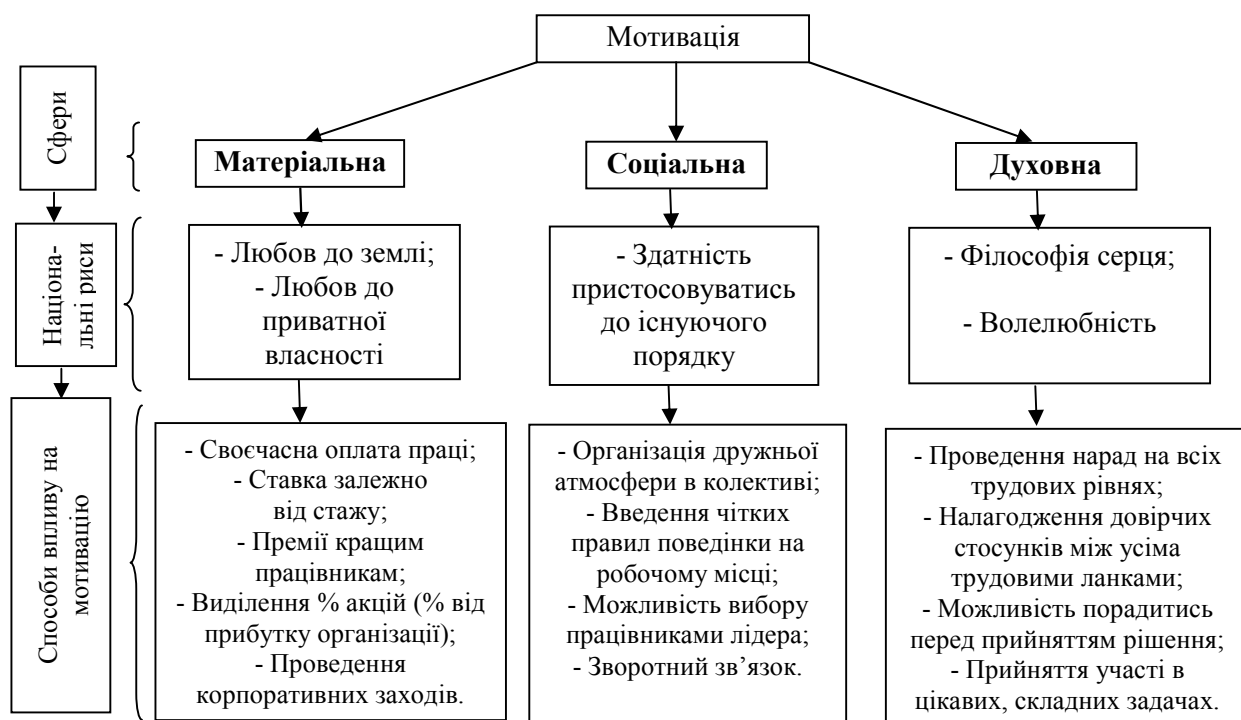


Рис. 3. Схема мотивації за основними напрямками цінностей

Оскільки українському менталітету притаманні риси любові до землі та приватної власності, то логічно було б дати можливість працівнику брати участь у розподілі доходів у вигляді відсотків від прибутку, тим самим зацікавити працівника у збільшенні загального доходу проекту.

Оскільки українці мають схильність пристосовуватись до існуючого порядку, то для них важливою є соціальна цінність, а саме спілкування, взаємовідносини з іншими працівниками, взаємодія. Щоб ефективно мотивувати працівників з властивими їм соціальними цінностями, треба звернути увагу на атмосферу в колективі, чітко структуровані бізнес-процеси, вільний графік роботи, можливість кар'єрного зростання.

Для мотивації працівників необхідно налагоджувати дружні відносини в команді, що додасть впевненості у своїх силах за рахунок того, що людина відчуватиме підтримку колег. Також необхідно встановлювати чіткі правила поведінки на робочому місці та чітко вказувати обов'язки працівника, щоб він міг сконцентруватися на поставленій йому цілі і якісно та швидко виконати роботу.

Зворотний зв'язок з керівником дасть можливість працівникам відчути себе потрібними загальній справі, що, в свою чергу, надихатиме їх покращувати робочі показники.

Працівники з притаманними їм високими духовними цінностями на перше місце ставлять прояв ініціативи, цікаві задачі, направлення на стажування, публічну похвалу з боку керівництва.

Духовність, волелюбність української нації потрібно задовольняти можливістю вибору індивідуального графіка роботи із встановленням норм. Також керівнику проекту необхідно дослуховуватися до співробітників та підлеглих і приймати рішення з урахуванням їх обґрунтованих висловлювань та думок.

Результативність роботи команди проекту значною мірою залежить і від психологічного клімату в команді, і від стилю управління, що застосовує керівник проекту.

Якщо керівник розуміє особливості українського менталітету, розуміє, які цінності важливі для того чи іншого працівника, використовує правильно обрану стратегію управління трудовою мотивацією, методи управління персоналом, виконує усі функції для покращення рівня трудової мотивації співробітників, то досягнення цілей проекту буде однозначним.

Висновки. Мотивація – це найважливіший фактор підвищення ефективності діяльності усіх учасників проекту, оскільки, якщо член команди проекту невідповідально ставиться до своєї роботи, то і в цілому вся проектно-орієнтована організація втрачає вигоди.

Показник майстерності хорошого керівника проекту – це розуміння змісту мотивації. Ефективне управління трудовими ресурсами в проекті ґрунтується на поєднанні реальних цілей, базових життєвих цінностей і установок, очікувань і потреб працівника, особливостей менталітету з цілями проекту.

Керівник проекту повинен донести до команди цілі проекту, усвідомлювати базові цінності працівників, визначити завдання, знаходити шляхи їх вирішення, здійснювати контроль.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
2. Грушевський М.С. Хто такі українці і чого вони хочуть / М.С. Грушевський – К.: Знання України, 1991. – 240 с.
3. Янів В. Релігійність українців з етнопсихологічного погляду / В. Янів // Релігія в житті українського народу. – Мюнхен – Рим – Париж, 1966.
4. Костомаров Н.И. Две русские народности (Письмо редактору) / Н.И. Костомаров // Основа. – СПб., 1861. – № 3. – С. 33–80.
5. Мірчук І. Світогляд українського народу. Спроба характеристики / І. Мірчук // Генеза. – 1994. – № 2. – С. 87–96.
6. Левандовський В. Україна в геополітичних концепціях I третини ХХ сторіччя / В. Левандовський // Політична думка. – 1994. – № 3. – С. 58–68.
7. Проблеми теорії ментальності. – К.: Наукова думка, 2006. – 405 с.
8. Караваєв І. Найтрадиційніший вид мотивації: Порядок преміювання працівників підприємства / І. Караваєв // Бізнес-консультант. – 2007. – № 1. – С. 32–33.

Стаття надійшла до редакції 11.09.2012.

УДК 631.1:338

Плотнікова М.Ф., к.е.н., доцент

Житомирський національний агроекологічний університет

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Рассмотрена сущность инновационной деятельности в аграрном секторе. Выявлена степень влияния инновационного процесса на аграрное производство Украины.

Ключевые слова: *инновационная деятельность, эластичность производства.*

The essence of innovation activity in agricultural sector is considered. The level of innovation process influence on agricultural production of Ukraine is shown.

Key words: *innovation activity, flexibility of production.*

Вступ. В умовах монополізму переробних підприємств, диспаритету цін на сільськогосподарську та промислову продукцію, недостатнього рівня та системної цілісності державної підтримки, зменшення питомої ваги сировини у сукупній доданій вартості кінцевого продукту, недостатнього рівня інформаційного аналітичного забезпечення господарської діяльності вітчизняних аграрних формувань важлива роль відводиться інноваційній діяльності як провідному фактору та одному з найбільш економічно доступних методів управління щодо підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Економіко-математичне моделювання процесів в аграрному секторі дозволяє суттєво вдосконалити можливості управлінських працівників й озброїти їх потужним інструментарієм щодо аналізу господарських процесів.

Постановка задачі. Мета статті – дослідити організаційно-економічні аспекти формування та розвитку процесу управління інноваційною діяльністю в аграрних формуваннях на основі моделювання і, як наслідок, виявити вплив інноваційного процесу на результати господарської діяльності.

Результати. Пріоритетами розвитку економіки на інноваційній основі відповідно до Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 2 лютого 2011 р. № 389, визначено концентрацію інвестиційних ресурсів суб'єктів господарювання всіх форм власності на реалізацію інноваційних та інвестиційних проектів. Інновації є провідним фактором зростання вітчизняної та світової економіки і являють собою тривалий процес, що охоплює як фундаментальну науку, так і інноваційну діяльність, отриманий позитивний ефект від якої є незворотним.

Інноваційна діяльність ґрунтується на чотирьох «і»: інтелектуальних ресурсах (капіталі), інноваційних продуктах, інвестиційному капіталі та інтеграційних схемах їх взаємодії [2, с. 124; 3, с. 17]. Ви-