

вимогами роботодавця. Більшість з них йдуть з роботи ще до 50 років, що є великою втратою як для компаній, так і для суспільства. Аналіз показує, що на компенсацію за робочі дні (лікування і дострокові пенсії) витрачається мільярди євро на рік. При цьому роботодавцю загрожує покарання штрафом і навіть тюремним ув'язненням, якщо він порушує законодавство з охорони праці, зокрема щодо психологічного стану підлеглих [7].

Комісія ЄС прийняла рішення розробити Європейську стратегію з питань трудового середовища. Європейська конфедерація профспілок (ЄКП) запропонувала включити до неї заходи в галузі безпеки праці, ввести в країнах ЄС регіональних уповноважених з охорони праці та посилити санкції стосовно роботодавців, винних у порушенні правил безпеки на виробництві, а також поширити положення цієї стратегії на працюючих у рамках нетипової зайнятості.

У Норвегії укладено Угоду про консолідоване трудове життя, відповідно до якої мають бути вжиті заходи щодо зменшення кількості робочих днів, пропущених працівниками через хворобу, збільшення кількості робочих місць для осіб з обмеженими трудовими можливостями та щодо зниження фактичного віку виходу на пенсію (тобто щодо розвитку систем дострокового пенсіонування). Зазначимо, що в Австралії засновано державне відомство інтерактивного професійного навчання, основне завдання якого полягає у підготовці інвалідів до трудової діяльності.

**Висновок.** Світовий досвід показує що умови праці європейських працівників є значно кращими з точки зору охорони праці, рівень травматизму на порядок нижчий, тому Україні необхідно враховувати помилки та позитивні аспекти врегулювання трудових відносин у світі. Необхідно більше звертати увагу на: удосконалення вітчизняної нормативної бази в галузі охорони праці; створення інформаційного центру агітації та пропаганди з питань охорони праці; відпрацювання механізму економічних розрахунків на підприємстві, спрямованих на створення безпечних і здорових умов праці працюючим.

На думку світових експертів кількість українських підприємств, які прагнуть покращити умови праці, зростає. Багато підприємств дотримуються стандартів ISO 9001 (Система менеджменту), багато впроваджують ISO 14001 (Система екологічного менеджменту). З'являються підприємства, які беруть до уваги і сферу соціальної відповідальності, професійної безпеки та методи ризик-менеджменту (OHSAS 18001). Все це свідчить, що на українському ринку є підприємства, які прагнуть забезпечити своїм працівникам безпечне виробниче середовище, адже право на безпечні та здорові умови праці має бути визнано як основне право людини.

## Література

1. Зуб В. Документальні ресурси з питань охорони праці в системі безпеки функціонування бібліотек Великобританії та США / В. Зуб // Наукові праці Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського : зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 33. – С. 123-128.
2. Гідна робота це безпечна робота" Хуан Сомавія / Juan Somavia Генеральний директор МОП / 25.03.2013. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://kk.convdocs.org/docs/index-206371.html?page=3>
3. Савельєва Н. Як у Франції працюють охороняють / Н. Савельєва // Охорона праці : зб. наук. праць. – 2014. – № 3. – С. 20-22.

4. Литвинюк О. На підтримку Сеульської декларації / О. Литвинюк // Охорона праці : зб. наук. праць. – 2011. – № 3. – С. 6-7.
5. Савельєва Н. Уроки англійської: все про охорону праці у Великобританії / Н. Савельєва // Охорона праці : зб. наук. праць. – 2011. – № 10. – С. 22-24.
6. Карімова Н. Охорона праці В Узбекистані / Н. Карімова // Охорона праці : зб. наук. праць. – 2012. – № 2. – С. 26-27.
7. У Німеччині боротимуться з емоційним згоранням на роботі. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.beragro.org.ua/nimechchini>.

## **Горностаї О.Б. Деятельность международных организаций по охране труда**

Исследовано важную роль международного сотрудничества в целях надлежащего обеспечения охраны труда в Украине. Показано, что именно принцип государственного политики, которая заключается в международном сотрудничестве в сфере охраны труда, имеет важное значение. Для установления надлежащей охраны труда необходимо обращать внимание на положительные и отрицательные стороны деятельности европейских международных организаций по охране труда. Установлено, что одним из приоритетов является необходимость обеспечения функционирования систем контроля, отслеживания потенциальных опасностей и прогнозирования состояния безопасности труда.

**Ключевые слова:** охрана труда, международный уровень охраны труда, деятельность международных организаций труда.

## **Gornostaj O.B. The Activity of International Workplace Safety Organizations**

The important role of international cooperation with the aim of appropriate security of workplace safety in Ukraine is studied. It is shown that state policy principle laying in international cooperation in workplace safety sphere is of great importance. For establishment of proper workplace safety it is necessary to pay attention to both positive and negative aspects of European international workplace safety organizations activity. One of the priorities is the necessity to maintain control systems, monitor potential danger and predict workplace security situation.

**Key words:** occupational safety, international level of safety, the activity of international workplace safety organizations.

УДК 658.15

Доц. М.С. Письменна, канд. екон. наук –  
Кіровоградська льотна академія НАУ

## **СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ**

Розглянуто сучасні теорії мотивації персоналу щодо методології мотивації, практичних аспектів управління мотивацією кадрів та визначено, що найактуальнішим питанням є аналіз мотивації праці управлінського персоналу в умовах економічного спаду та невизначеності. Проаналізовано форми винагород управління управлінського персоналу та з'ясовано, що для створення діючої системи мотивування управлінського персоналу необхідно визначити показники мотивації, показники виконання завдань, розмір заохочувальних виплат, частоту використання інструментів мотивації. Також встановлено, що в умовах економічної кризи найбільш доцільними є не фінансові мотиваційні інструменти. Розглянуто процес побудови системи мотивації праці та здійснено його розподіл на стадії. Узагальнено найбільш вдалі методи мотивації управлінського персоналу для подальшого використання компаніями в умовах сучасного економічного спаду.

**Ключові слова:** мотивація праці; стимулювання трудової діяльності; фінансові та нефінансові винагороди; мотиваційне поле; методи мотивації.

**Актуальність дослідження.** Особливою ознакою розвитку та функціонування сучасних вітчизняних підприємств є підвищена увага до управлінського персоналу: керівників, спеціалістів і службовців. Як свідчить практична діяльність, у сучасних реаліях професійно-кваліфікаційний рівень управлінців дає змогу своєчасно діагностувати складні ситуації у відповідній сфері діяльності компанії, розробити ефективні механізми відповіді на такі обставини. Результативність роботи управлінського персоналу всіх рівнів безпосередньо залежить від їх здатності поєднувати особистий потенціал, швидку реакцію, організувати дії колег та контрагентів. Для цього вони повинні використовувати залежно від ситуації зовнішні мотиваційні інструменти до активних дій та внутрішні мотиви трудової поведінки колег.

Мотивація стає визначальною темою для менеджменту, оскільки, намагаючись досягти найкращих результатів за найменших витрат людських ресурсів, і, відповідно, матеріальних ресурсів, компанія повинна застосувати найбільш ефективну систему залучення найкращих професійних якостей співробітників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання дослідження мотивації і стимулювання трудової діяльності пройшло чималий історичний період. Огляд зарубіжних і вітчизняних наукових джерел, що стосуються теорії та методології мотивації персоналу, практичних аспектів управління мотивацією кадрів, свідчить про беззаперечну зацікавленість вчених цією проблематикою. Методологічні основи використання мотиваційних інструментів та побудови відповідних механізмів впровадження на вітчизняній практиці відображаються в наукових працях таких вчених, як С. Дуда [1], Х. Кіцак, М. Клименко [2], Т. Коваленко, В. Літинська [3], В. Співак [4], Є. Стрельчук [5], О. Філатова. У Радянському Союзі, починаючи з відомої Наукової організації праці (НОП), постійно відбувалися експерименти та розробки у цій сфері і досвід передових колективів розповсюджували по всій країні.

Відбувався постійний аналіз праць та досліджень класиків соціологічної думки зарубіжних країн – Т. Алкула [6], К. Аргіріс [7], Д. Мак-Греггор [8], А. Маслоу [9], Дж. Стерн [10], Б. Стюарт та ін. Особливого поширення набув аналіз системи людських відносин, людського фактора у 70-х-80-х роках ХХ ст., особливо використовуючи досвід "Дженерал Моторс" та ІВМ. У другій половині 80-х – на початку 90-х років привернули увагу статті з аналізу концепції ESOP (Employee Stock Ownership Plan). Останнім часом ясно окреслюється тенденція до системного використання нефінансових винагород. Багато в чому (особливо у великих компаніях) це відбувається під тиском профспілок, багато в чому – через об'єктивну необхідність утримувати кваліфікованих співробітників і залучати нових виконавців в умовах економічної кризи. Однак в останні 10-15 років у теорії і практиці мотивації і стимулювання праці не спостерігається появи концептуально-нових теорій.

Разом з тим фахівці у цій науковій сфері дедалі більше уваги приділяють твердженню про те, що аналіз мотивації праці управлінського персоналу зумовлює численні нез'ясовані чинники, що призводять до певної невизначеності в умовах сучасного економічного спаду. Тому в межах тематики мотивації управлінського персоналу існує низка недостатньо досліджених аспектів.

**Метою роботи** є дослідження та аналіз сучасних методів мотивації праці та їх використання, а також розроблення системного підходу до стимулювання діяльності управлінського персоналу.

Відповідно до поставленої мети потрібно вирішити такі завдання: огляд сучасних мотиваційних теорій, розгляд форм винагород управлінського персоналу, розподіл процесу побудови системи мотивації праці на стадії, узагальнення найбільш вдалих методів мотивації управлінського персоналу для подальшого використання компаніями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження мотиваційних потреб управлінського персоналу і підвищення їх очікувань у сфері інформації про використання такої методології має ґрунтуватися на глибоких знаннях щодо її формування у системі мотивації праці. Для точного опису наявного та перспективного стану мотивації персоналу необхідно обрати відповідні методи. Більшість традиційних методів, що застосовують саме для оцінки мотиваційних систем на підприємствах, впливають з відповідних посадових інструкцій та розроблених професійних та етичних стандартах. Тому оцінюючи можливості та напрями подальшого розвитку мотиваційних систем для персоналу повинні враховувати внесок зарубіжних концепцій та підходів, що є прийняті у міжнародному просторі, одночасно враховуючи індивідуальний розвиток цього напрямку в Україні. Методи аналізу та синтезу дали змогу вирішити цю проблему, однак складність полягала у необхідності досліджувати відомі положення мотиваційних систем застосовуючи інструменти, що переважно використовуються за часів економічного підйому та покращення кон'юнктури ринків.

Методи, використані у дослідженні, ґрунтуються на системному зборі та аналізі на основі структуризації даних про відповідні інструменти, ініціативи та стимули, що можуть бути використані у складних економічних умовах.

Перевірка отриманих результатів та висновків може полягати як у внутрішній, так і зовнішній оцінці. Внутрішня оцінка отриманих результатів знаходиться у середовищі вітчизняних фахівців та практиків з управління персоналом, які зіставляють їх із запитом безпосереднього керівництва та спеціалістів. Зовнішня оцінка є більш латентною з погляду отриманих результатів, адже її можна проводити шляхом перевірки впливу та використання розробленої системи менеджментом під час прийняття рішень, спрямованих на результативність, економію використання коштів задля досягнення цілей діяльності підприємства.

Сьогодні разом з процесами економічного спаду і дестабілізації в економіці України позначився істотний перелом у сфері мотивації і стимулювання праці. Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчули, що можливість витримати складний період економічного циклу в умовах ринкових відносин неможливий без інтеграції в глобальні зусилля з пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці. Водночас у багатьох зарубіжних країнах мотиваційні аспекти управління персоналом компаній і фірм набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені в українські реалії.

У більшості зарубіжних підприємств місія компанії, її базові цілі для переважного числа співробітників є даністю, невід'ємною частиною роботи, які

чітко сформульовані і загальнодоступні. У багатьох українських підприємствах місія як така тільки починає з'являтися. Це, безумовно, прогрес, оскільки в процесі формування базових цілей та напрямків розвитку компанії для співробітникам стають очевидними поведінка і рішення вищого керівництва, чого раніше вони, може бути, розуміли не до кінця. Взагалі то в системі мотивації повинні знайти відображення перспективи розвитку підприємства, оскільки мотивація уособлює цілеспрямовану поведінку і визначається нею.

Наприкінці 60-х років ХХ ст. американський професор Ф. Херсберг [11] провів дослідження, внаслідок яких розділив мотиваційні чинники на дві групи. До базових він відніс ті чинники, які найчастіше викликають незадоволення персоналу (і їх негативного ефекту необхідно уникати): система винагород; компенсаційні, соціальні виплати; питання, пов'язані з організацією робочого та інформаційного простору. До спонукальних мотивів відносяться: кар'єрний ріст; особистісний професійний ріст; креативна (творча) самореалізація.

Згідно з японською теорією управління "Хошен-менеджмент", всі зусилля співробітників компанії повинні бути односпрямовані: місія компанії, стратегія, завдання, які вирішуються кожним підрозділом і кожним співробітником повинні сходитися в одну точку, яка максимально наближена до мети компанії і забезпечує її поступальний рух.

Наприкінці ХХ ст. науковці Дж. Стерн і Б. Стюарт [10] розробили показник, заснований на економічному прибутку, що дає змогу оцінити зростання вартості підприємства – Економічна додана вартість (EVA). Оцінка результатів діяльності керівництва компаній на основі цього показника дає змогу створити систему стимулів, що заохочує співробітників мислити і діяти таким чином, якби вони були власниками підприємства. Тому автори концепції розробили концепцію під назвою "Система управління на основі показника EVA" – це система фінансового управління, яка задає основу для прийняття рішень основним і допоміжним персоналом і дає змогу моделювати, відслідковувати, проводити і оцінювати прийняті рішення в єдиному ключі: додавання вартості до інвестицій акціонерів.

Ключова ідея полягає в тому, що система оцінки і винагород повинна бути сфокусована на ринку капіталу. Тобто ключем до успішного перетворення співробітника, мислячого як співробітник, в співробітника, мислячого як власник підприємства, є оцінка його діяльності і винагороду, при визначенні якої використовують методи, аналогічні методам оцінки винагород, зароблених власниками. Для цього потрібно, щоб внутрішня система оцінки та винагород компанії максимально відображала зовнішню систему (ринку капіталу). Отже, необхідно оцінювати управління підприємством на основі вимірювання ефективності його діяльності і відповідним чином вибудовувати систему винагород менеджерів.

Яскравим прикладом досліджень мотивації праці є розроблення фінського вченого Т. Алкули [6]. Він зауважує, що для працівників організація, в якій вони працюють, є місцем проведення значної частини часу і тому науково цікавим є оточення, в якому хотіли б працювати люди, і їх очікування з приводу роботи. Весь універсум таких очікувань автор позначає поняттям "орієнтація на роботу". Ця проблема має два аспекти: кількісний аспект – яке місце в житті

займає робота або "центральність роботи"; якісний аспект – тут використовується поняття "робота для винагороди" і ставиться питання, якого роду винагорода превалює.

Натомість у США і Західній Європі для вирішення проблем відповідності ефективності діяльності співробітника і розміру одержуваної їм зарплати використовується система "плата за виконання" (PFP). Під PFP розуміють застосування будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей у виконанні діяльності. Це конкретно виражається в системі гнучкої оплати праці, системі змінної оплати. Існує безліч типів гнучких схем оплати праці: комісійні, грошові виплати за виконання поставлених цілей, спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника, програми поділу прибутку, акції та опціони на їх купівлю.

Плюси цієї системи очевидні. Тісний зв'язок винагороди, яку отримує співробітник, з ефективністю його діяльності приносить дивіденди і співробітнику і компанії. За деякими даними, типова PFP-програма підвищує організаційну продуктивність на 5-49 %, а доходи співробітників – на 3-29 %. Працівник отримує можливість заробити більше грошей за умови гарної роботи, а також орієнтири для оцінки своєї ефективності. Компанія ж отримує мотивованих співробітників.

Окремим розділом досліджень і практичних результатів щодо мотивації трудової діяльності є нефінансові винагороди. Йдеться про ті способи винагороди співробітників, які часто стають вирішальними при виборі місця роботи і складанні враження про нього. Багато заплатити зараз може невелика кількість компаній. Інше питання в тому, чи буде ця невисока оплата підтримуватися іншими – нематеріальними (нефінансовими) – категоріями винагород. І часто це питання стає вирішальним.

Нематеріальними, а точніше, нефінансові винагороди – це всі інструменти, які не стосуються безпосередньо оплати праці, що використовуються підприємствами для винагороди своїх співробітників за професійне виконання завдань і підвищення їх мотивації та прихильності до фірми. По-перше, пільги, пов'язані з графіком роботи. Передусім це заходи, пов'язані з оплатою неробочого часу співробітника. По-друге, матеріальні нефінансові винагороди. У цей блок входять всі матеріальні стимули, які використовує компанія. По-третє, різні загальнофірмові заходи, що не стосуються безпосередньо роботи. Це внутрішньофірмові свята, присвячені значущим подіям. По-четверте, тип винагород, які можна назвати винагородами-вдячності. Ця категорія нематеріальних винагород є, на наш погляд, найбільш значимою. Перш за все це компліменти та подяки співробітникам за їх роботу. По-п'яте, винагороди, пов'язані із зміною статусу співробітника. В цей блок входить не тільки підвищення на посаді, але й навчання співробітника за рахунок фірми. По-шосте, винагороди, пов'язані із зміною робочого місця. В цей блок входять всі ті заходи, які ведуть до зміни технічної оснащеності робочого місця співробітника і його ергономіки.

Останнім часом ясно окреслюється тенденція до системного використання нефінансових винагород. Багато в чому (особливо у великих компаніях) це

відбувається під тиском профспілок, багато в чому – через об'єктивну необхідність утримувати кваліфікованих співробітників і залучати нових виконавців в умовах економічної кризи.

Ми підтримуємо узагальнююче твердження про те, що мотивація в менеджменті – це комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на створення спонукальних мотивів, метою яких є продуктивне виконання співробітником своїх обов'язків. З точки зору компанії, система мотивації передбачає постановку цілей, відповідних індивідуальним потребам і бажанням і таким чином сприяють поведінці, необхідному для досягнення цих цілей. З економічного погляду правильна система мотивації веде до скорочення різниці між кількістю оплачених годин і кількістю продуктивно відпрацьованих годин, і, відповідно, спрямована на скорочення витрат компанії. Систему мотивації формують постійні та змінні елементи оплати праці, пільги і чинники нематеріальної мотивації. Побудова системи мотивації персоналу – це вкладення у збільшення вартості компанії. З організаційної погляду, побудова системи мотивації праці в окремій компанії поєднує три послідовні стадії: дослідження системи та результатів в реальному часі, проектування та розроблення програми, впровадження (рис.).

**Дослідження існуючого мотиваційного поля управлінського персоналу компанії**

*Аналіз існуючої в організації системи мотивації:*

- 1 - аналіз провідних мотивують і демотивуючих факторів трудової діяльності персоналу організації;
- 2 - визначення ступеня задоволеності персоналу оплатою праці та нематеріальним стимулюванням трудової діяльності.

*Аналіз впливу існуючої системи мотивації на результати основної діяльності організації:*

- 1 - аналіз впливу стратегії і цілей організації на структуру мотиваційного поля персоналу;
- 2 - вивчення особистих цінностей, цілей і мотивів персоналу організації;
- 3 - визначення ступеня готовності персоналу до змін мотиваційного поля і виявлення можливих джерел і причин опору

**Розробка системи управління мотиваційним полем**

*Проектування структури мотиваційного поля у відповідності з цілями, процесами і ресурсами організації*

- 1 - формулювання основних структурних елементів мотиваційного поля відповідно до його цілей;
- 2 - розробка пропозицій по створенню «Положення про мотивацію трудової діяльності» організації.

*Розробка програми управління мотиваційним полем організації, що включає в себе*

- 1 - рекомендації щодо ефективного використання особливостей чинного мотиваційного поля персоналу;
- 2 - рекомендації щодо зниження впливу негативних факторів на ефективність діяльності персоналу;
- 3 - прогнозування управлінських і кадрових ризиків, пов'язаних із зміною мотиваційного поля організації та опис заходів щодо зниження їх негативного впливу;
- 4 - проекти заходів, спрямованих на зміну мотиваційного поля у відповідності з цілями організації.

**Супровід впровадження системи управління мотиваційним полем**

*Проведення групових процедур, що знижують опір персоналу змін мотиваційного поля організації;*

*Індивідуальне консультативний супровід впровадження змін мотиваційного поля для керівництва організації.*

**Рис. Стадії побудови системи мотивації праці (складено автором)**

Очевидно, що науково спланована, стійко діюча на всіх персональних рівнях мотиваційна система, є одним з основних факторів, які гарантують ефективну діяльність організації. Метою мотиваційних концепцій в кінцевому підсумку є усунення дисбалансу між професійними та особистісними ресурсами і висунутими вимогами, а також оптимізація даних ресурсів. Метою мотиваційних стратегій у підприємницькій діяльності є вироблення певного підходу,

спрямованого на створення та розвиток політики та процедур, які забезпечують високу продуктивність виконання обов'язків співробітниками.

Висновки. Для ефективної реалізації стратегії підприємства, досягнення поставлених мети і завдань необхідно створити діючу систему мотивування управлінського персоналу, визначивши якими саме повинні бути показники мотивації, показники виконання завдань, розмір заохочувальних виплат, частота використання інструментів мотивації. Отже, постановка системи мотивації – це комплексний процес, оскільки аналіз практики роботи компаній не дає змогу виділити універсальний мотиватор. У ході цього процесу, залежно від початкової діагностики компанії, відбувається задіяння того чи іншого методу мотивації.

До можливих методів мотивації, що доцільно використовувати вітчизняним підприємствам в умовах сучасного економічного спаду, віднесено такі:

1. Справедлива грошова винагорода (бонуси, премії, комісійні схеми). Для того, щоб система оплати працювала ефективно, необхідно, щоб вона відповідала таким вимогам: має простежуватися чіткий зв'язок між винагородою і витраченими зусиллями, методи оцінки продуктивності повинні бути загальнознані, справедливі і послідовні. Фінансові мотиватори працюють тільки тоді, коли існує зв'язок між зусиллям і винагородою, і цінність винагорода відповідає зусиллю.
2. Наділення повноваженнями і відповідальністю. Для правильної реалізації цього методу співробітники повинні мати змогу контролювати ключові процеси виконання своїх обов'язків в контексті загальної прозорості діяльності. Ця можливість ґрунтується на отриманні інформації про цілі та місії організації, її історії та ринку; про цілі підрозділу, де працює співробітник; його посадової інструкції, неформальної інформації про організацію (повинна відповідати інформації, отриманій формальним шляхом).
3. Пробудження інтересу до роботи. Однозначних засобів для вимірювання інтересу до роботи не існує, так само, як і не існує простого і доступного рішення, як зробити роботу цікавою. Індикаторами можуть служити опитування, ротація і плинність кадрів, показники відсутності, аналіз атестацій і т. ін.
4. Можливість особистісного росту. Цікава робота залишається такою до певного моменту, необхідне зростання і розвиток, а відповідно, і нові знання. Співробітники повинні усвідомлювати, які дії їм необхідно вжити для кар'єрного та професійного росту, а також мати можливість отримання нових знань.
5. Формування вірності організації. Цей мотиваційний метод складається з трьох компонентів: усвідомлення цілей і цінностей компанії; бажання належати організації; бажання докласти зусиль на благо організації. Мотивація і продуктивність вище, коли визначені конкретні цілі, коли цілі складні, але досяжні. Але ця концепція, незважаючи на свою популярність, часто зазнавала поразки саме через бюрократичний підхід і відсутність підтримки з боку співробітників і їх залучення у процес узгодження цілей.
6. Формування духу співробітництва і корпоративної культури. Метою в даному контексті буде створення мотиваційного клімату, підкреслення і пропаганда норм і цінностей компанії.

Доцільно зазначити, що мотиваційні стимули діють тільки в разі систематичного застосування як зовнішніх, так і внутрішніх мотиваторів, їх

взаємозв'язку та врахування індивідуальних особливостей і потреб персоналу. А суперечності, що виникають у процесі мотивації управлінського персоналу, що з'явилися в останні роки, наразі не мають чіткого окреслення їх негативного впливу, тому потребують уточнення і подальших наукових досліджень.

### Література

1. Дуда, С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 188-193.
2. Клименко, М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М.П. Клименко, О.О. Філатова // Сталлий розвиток економіки : зб. наук. праць. – 2011. – № 5. – С. 81-85.
3. Літинська, В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В.А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету : зб. наук.-техн. праць. – 2010. – № 3(7). – С. 58-61.
4. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. – Сер.: Економічні науки. – 2010. – № 6, т. 2. – С. 178-181.
5. Стрельчук, С.М. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації / С.М. Стрельчук, Т.Л. Коваленко // Актуальні проблеми економіки : наук. екон. журнал. – 2008. – № 8 (86). – С. 124-130.
6. Alkula, T. Work orientations in Finland: A conceptual critique and an empirical study of work-related expectations / T. Alkula // Commentationes scientiarum socialium. – 1990. – № 42. – 203 p.
7. Аргирис, К. Организационное научение / К. Аргирис. – М. : Изд-во "Инфра-М", 2004. – 568 с.
8. McGregor, D. The human side of enterprise, Annotated Edition Hardcover / D. McGregor. – New York : McGraw-Hill, 2006. – 423 p.
9. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб. : Изд-во "Евразия", 1999. – С. 77-105.
10. EVA and strategy // Stern Stewart & Co. Research. – 2000. [Electronic resource]. – Mode of access [http://www.sternstewart.com.br/publicacoes/pdfs/EVA\\_and\\_strategy.pdf](http://www.sternstewart.com.br/publicacoes/pdfs/EVA_and_strategy.pdf).
11. Herzberg, F. One more time: How do you motivate employees? / F. Herzberg // Harvard Business Review. – 1987. – Vol. 65. – Issue 5. – Pp. 109-120.

### **Письменная М.С. Системный подход к мотивации управленческого персонала**

Рассмотрены современные теории мотивации персонала, касающиеся методологии мотивации, практических аспектов управления мотивацией кадров, и определено, что наиболее актуальным вопросом является анализ мотивации труда управленческого персонала в условиях экономического спада и неопределенности. Проанализированы формы вознаграждений управленческого персонала и выяснено, что для создания действующей системы мотивации управленческого персонала, необходимо определить показатели мотивации, показатели выполнения задач, размер поощрительных выплат, частоту использования инструментов мотивации. Также установлено, что в условиях экономического кризиса наиболее целесообразными являются нефинансовые мотивационные инструменты. Рассмотрен процесс построения системы мотивации труда и осуществлено его деление на стадии. Обобщены наиболее удачные методы мотивации управленческого персонала для дальнейшего использования компаниями в условиях современного экономического спада.

**Ключевые слова:** мотивация труда; стимулирование трудовой деятельности; финансовые и нефинансовые вознаграждения; мотивационное поле; методы мотивации.

### **Pys'menna M.S. System Approach to Personnel Management Motivation**

Modern theories of motivation are studied; generally they prove to include staff motivation concerning methodology, practical aspects of personnel motivation. It is determined that the most pressing issue is to analyze the motivation of the administrative staff in an economic

downturn and uncertainty. The remuneration forms for management personnel are analyzed, and it is found that the creation of the current system to motivate management personnel needs to identify indicators of motivation, tasks performance, the amount of the incentive payment, the frequency of use of motivation instruments. The most appropriate motivational tools under economic crisis are supposed to be non-financial ones. The process of construction of work motivation is considered, and its division into stages is provided. The most successful methods of personnel management motivation for further use by companies in today's economic downturn are overviewed.

**Key words:** work motivation, employment stimulation, financial and non-financial rewards, motivational field, methods of motivation.

УДК 658:621:330.131.7

Доц. М.О. Самофалова, канд. екон. наук –

Вінницький державний педагогічний університет ім. М. Коцюбинського

### **ВИЗНАЧЕННЯ СХИЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ДО РИЗИКУ**

Застосовано комбінований метод (поєднання статистичного та експертного методів) оцінювання ризиків діяльності персоналу підприємств, враховуючи схильність працівників до ризику та ризиковість середовища діяльності працівників. За схильністю до ризику виокремлено три групи працівників (схильних, індивідуальних та несхильних), а ризик-середовище також поділено на три види (високого, середнього та низького рівнів). Враховуючи суб'єктивно-об'єктивну природу виникнення ризику, сформовано матриці рівня ризику та розраховано ризики діяльності персоналу для досліджуваних підприємств.

**Ключові слова:** ризик, персонал, схильність до ризику, середовище ризику.

**Постановка проблеми.** Середовище діяльності підприємств постійно змінюється через зміну зовнішніх чинників. Тому важливо оцінити ризики діяльності персоналу в різних середовищах за рівнем його ризиковості, а також визначити схильність працівників до ризику.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблеми ризик-менеджменту підприємства в контексті управління персоналом перебували в центрі уваги провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Ці питання досліджували такі вітчизняні науковці, як: В. Вітлінський, В. Гранатуров, А. Матвійчук, О. Мороз, Н. Подольчак, О. Устенко та ін., а також зарубіжні вчені, роботи яких набули широкого визнання щодо проблем управління ризиками діяльності персоналу: А. Альгін, Д. Бачкаї, Д. Гессен, О. Моргенштерн, Дж. Нейман, Е. Уткін, Г. Чернова та ін.

**Мета дослідження.** Визначити схильність працівників до ризику в різних ризик-середовищах та її вплив на ризик.

**Виклад основного матеріалу.** Науковці, які вивчають суб'єктивні причини виникнення ризику та психологічні аспекти управління ризик-менеджерами, зазначають, що ці чинники проявляються в готовності працівника ризикувати. Так, Н.Ю. Подольчак пропонує поділяти керівників за схильністю до ризику на схильних, нейтральних та несхильних. Відповідно для кожної групи працівників різнитиметься і рівень ризику діяльності персоналу, що доцільно врахувати під час оцінювання цього виду ризику [1, с. 62; 2, с. 136-137]. Однак будь-який ризик виникає внаслідок взаємодії суб'єктивних та об'єктивних чинників. Тому рівень ризику не визначатиметься виключно суб'єктивними факторами, а