

їх у ресурси, включаючи кращі заводи, найкраще обладнання, найкращу технологію, що може й надалі сприяти підвищенню продуктивності. І якщо розрив стає великим, то менш продуктивні організації в кінцевому підсумку зазнають краху.

Серйозність наслідків зниження продуктивності підкреслюється зростаючою конкуренцією, яка починає носити справді глобальний характер.

Менеджери повинні визначити шляхи і на майбутнє проставити віхи: якими повинні бути цілі в області продуктивності організації, які методи отримання продукції будуть використані в організації; які форми стимулювання будуть застосовуватися в організації, для того щоб зацікавити робітників у підвищенні продуктивності. Через розроблену політику організації, через особистий приклад керівники задають тон в організації, визначають чи буде у своїй роботі організація орієнтована на якість і на споживачів або залишиться на них без впливовою.

## **МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ**

*Шевченко А.В. студентка\*,  
Харківський національний технічний університет  
сільського господарства імені Петра Василенка*

Серед комплексу проблем менеджменту особливу роль грає проблема вдосконалення управління персоналом фірми. Завданням цієї області менеджменту є підвищення ефективності виробництва за рахунок всебічного розвитку і розумного застосування творчих сил людини, підвищення рівня його кваліфікації, компетентності, відповідальності, ініціативи.

Управління персоналом включає багато складових. Серед них: кадрова політика, взаємини в колективі, соціально-психологічні аспекти управління. Ключове ж місце займає визначення способів підвищення продуктивності, шляхів росту творчої ініціативи, а так само стимулювання і мотивація працівників.

Управління організацією в наш динамічний час являє собою складну роботу, яку не можна виконувати успішно, керуючись

---

\* Науковий керівник – Зайка С.О., ст. викладач

простими сухими завченими формулами. Керівник повинен поєднувати розуміння загальних істин і значущості численних варіацій, завдяки яким ситуації відрізняються одна від одної.

Наприкінці ХХ століття управлінець - це не покликання, це професія. Менеджер повинен постійно збільшувати і оновлювати запас своїх знань, домагатися поваги колективу, дбати про зниження витрат на персонал. Сьогодні менеджер все більше зміщує акцент з управління виробництвом на роботу з персоналом. У цьому аспекті питання мотивації як однієї з функцій менеджера для мене - дуже цікава і актуальна тема для дослідження. На наш погляд, при постійно зростаючому ринку попиту на працю і підвищенні вимог з боку працівників до організації їхньої праці, саме менеджер, приділивши більше інших уваги проблемі мотивації персоналу, доб'ється кращих результатів.

Мотивація - це те, що змушує людей діяти. Говорячи інакше - це те, що змушує їх вкладати зусилля і енергію в те, що вони роблять.

Позитивна мотивація виникає тоді, коли до людини звертаються з проханням, але вона зникає, коли людей «примушують» підкорятися вимозі.

За своєю природою і проявом мотивація суто індивідуальна для кожної людини, і все залежить від «сукупності» обставин на даний момент.

Мотивація включає в себе внутрішній стан людини, зване потребою, і щось поза ним, яке визначається як стимул або завдання.

Поведінка людини визначається потребою, яка домінує в даний момент часу.

У міру того як частково задовольняються потреби на одному рівні, домінуючими стають потреби наступного рівня. При цьому важливо мати на увазі, що мотивуючими є тільки ті стимули, які задовольняють домінуючу потребу. Наприклад, дуже поширеним є думка, що основним чинником ефективної роботи є гроші: чим більше отримує людина, тим краще вона працює. Таке переконання не є істинним, тому що, якщо у людини домінує, наприклад, потреба у близьких відносинах або потреба в самореалізації, то він віддасть перевагу грошам місце, де зможе задовольнити цю потребу.

На сьогодні, стимулювання праці управлінського персоналу ґрунтується на поєднанні інтересів найманих працівників, з одного боку, і власників – з іншого. Наймані керівні кадри зацікавлені у справедливій оплаті праці, високій якості здійснення трудового процесу, створення умов для виявлення своїх здібностей, можливостей

набути нові знання і навички, здобути кар'єру тощо. Інтереси власників, які наймають управлінців, полягає в залученні найкращих кадрів, здатних забезпечити зростання продуктивності праці, ефективність використаних ресурсів, формувати загальний позитивний імідж підприємства.

Головним чинником, що забезпечує ефективну систему матеріального стимулювання працівника, є рівень оплати праці. Наприклад, для сучасних менеджерів, особливо молодих і тих, хто перебуває на нижчих управлінських рівнях, крім заробітної плати, важливими є чинники, за яких вони можуть цілкомито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання. Відсутність чіткої і ясної перспективи призводить до того, що молоді спеціалісти ще не приступили до роботи, але вже незадоволені нею [1]. Важливим чинником є також можливість службового просування. Основною причиною відсутності мотивації праці є незадовільна політика кар'єрного зростання. Для того, щоб уникнути можливих негативних наслідків, кожне підприємство повинно мати план кар'єрної політики і просування по службі. У плані кар'єри доцільно вказувати послідовність посад, які може займати у перспективі менеджер.

Сучасна світова наука управління та її найвагоміша складова – мотиваційно-стимулюючий механізм – розвивається швидкими темпами. Для того, щоб правильно вибрати мотиваційну модель і сформулювати оптимальний стимулюючий механізм, потрібно встановити, що притаманне українським працівникам XXI ст. Першою характерною рисою виступає стиль лідерства. Цей стиль зумовлений особливостями перехідного періоду, коли добитися конкурентної переваги на ринку можна було лише завдяки жорстким заходам, які здійснювали лідери (керівники). Однак у перспективі, щоб змусити людей працювати потрібна компетентність і взаємодоповнюваність [2]. Тому треба говорити не про лідерів, а про управлінські команди. Мотивація у кожного співробітника може бути своя, однак загальні стимули будуть спонукати узгоджувати свої рішення, прислухатися до інших думок.

В Україні за роки трансформаційного періоду виник значний за своїми масштабами корпоративний сектор, який у перспективі буде чинити потужний вплив на розвиток країни. Прикладом може бути Захід, де близько 80 % бізнесу здійснюють у формі корпорації [3, с. 12-13]. Тому питання корпоративного управління, зокрема зіткнення інтересів власників компаній (акціонерів), менеджерів та

інших зацікавлених сторін має бути під пильним наглядом всіх учасників фондового ринку. Особливо небезпечним для діяльності акціонерного підприємства є конфлікт інтересів між акціонером і менеджером, і акціонерами і кредиторами. Суть першого конфлікту полягає у різній мотивації сторін. Акціонери бажають одержувати високі дивіденди і зростання цінності акцій. Менеджери зацікавлені у якомога більшій частці нерозподіленого прибутку, оскільки їх заробітна плата залежить від величини прибутків. Кожний менеджер буде намагатися підвищувати зарплату, навіть не одержуючи частки у прибутках. Але також менеджери можуть керуватися не лише матеріальними стимулами. Досі привабливим для них є можливість працевлаштування родичів, друзів, завищення їм заробітної плати [4, с. 37-38]. Все зазначене вище передбачає пошук найефективнішої і повної форми зацікавленості персоналу організації в її довготерміновій успішній діяльності.

Отже, система мотивації праці в Україні на сьогоднішній день, потребує детальнішого дослідження. Під час переходу до ринкових умов господарювання існуюча тарифно-посадова система вступила в суперечність з вимогами ринку. Вона передбачає встановлення фіксованих тарифів і ставок. Як наслідок, відсутній зв'язок між результатами трудової діяльності і поставленим на ринок товаром чи послугою. Така система не створює реальних стимулів до економії витрат. Варто зазначити, що така система оплати праці дає як власникам, так і найманим працівникам дуже слабкі важелі впливу на підлеглих. Йде постійно діючий процес скорочення чисельності працівників, що породжує соціальні конфлікти і негативно діє на діяльність організацій.

### **Література**

1. Мотивація співробітників: українська практика [Електронний ресурс]. – . – Режим доступу: .
2. Фінней М. Управління людськими ресурсами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: .
3. Буряк П.Ю., Татарин Н.Б. Корпоративне управління / Петро Буряк // Фінанси України. – 2009. – № 6. – С. 23-26.
4. Червінька Л. Фактори мотивації персоналу в менеджментів/ Людмила Червінька // Економіка України. – 2009. – № 9. – С. 46-51.