

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА КОЖНОМУ КАР'ЄРНОМУ ЕТАПІ ПРАЦІВНИКА

*ГОЛОВАНОВА Г.Є., СТ. ВИКЛАДАЧ,
КОЛПАЧЕНКО Н.М., СТ. ВИКЛАДАЧ,
ГРІДІН О.В., СТ. ВИКЛАДАЧ,*

*ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Досвід світових компаній показав, що негативні методи стимулювання праці вже давно не є дієвими. Розвиток і вдосконалення персоналу стає дедалі в пріоритеті, адже кожна організація прагне небезпідставно називатися успішною, а без динамічно функціонуючого людського капіталу це практично не можливо.

Кожен працівник наділений корисним для організації потенціалом, для розкриття якого потрібен ряд стимулів, які б забезпечували якість трудової діяльності. Саме праця в умовах абсолютного задоволення сприяє максимальній віддачі справі та продуктивності, що ефективно позначається на результатах функціонування окремої ланки і об'єкта в цілому.

Ряд соціальних, матеріальних, психологічних факторів з плином часу залишають відбиток на якості виконання працівником своїх обов'язків. Ентузіазм і цілеспрямованість, які мали місце на початку трудової діяльності, з настанням конкретного етапу відчутно послаблюються, поглиблюється емоційне та професіональне вигорання. Як наслідок, від цього процесу страждає не лише працівник в психологічному плані, але й організація в плані ефективної діяльності. У разі, коли такі риси спостерігаються, керівник повинен вжити заходи через коригування мотиваційного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню мотивації та кар'єрного процесу вітчизняними і зарубіжними науковцями приділено достатньо уваги. Проте у зв'язку з мінливістю соціально-економічного і політичного середовищ потреби персоналу варіюються, тому мотиваційний менеджмент є тією сферою, яка потребує постійного моніторингу і відповідного теоретично-практичного оновлення.

Великий внесок у теорію мотивації зробили А. Маслоу, Д. Мак-Клеланд, Ф. Герцберг, В. Врум, Д. Мак-Грегор, Л. Портер та Е. Лоурер. Згодом багато праць у галузі управління мотивацією, кар'єрою та персоналом взагалі у своїх дослідженнях присвятили: Дж. Гордон, Л. Джуелл, С. Драйвер, Д.М. Каммероу, Д.Т. Халл, О.Г. Молл, В.А. Поляков, а також О.І. Бондарчук, М.С. Лукашевич, О.П. Щотка, Л.М. Карамушка, В.П. Чернявська, М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова, А.В. Балабанова, О.В. Сардак та інші.

Формулювання цілей статті. Для вирішення проблеми обраної теми дослідження необхідно висвітлити наступні напрямки: розглянути теоретичні основи мотивації та кар'єрного процесу; розкрити сутність мотиваційного механізму для кожної вікової групи працівників та відповідного кар'єрного етапу; розглянути особистісно-психологічні та професіональні потреби різних вікових груп.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як зазначають І. Кузнецова та В. Кравченко, сучасна система управління персоналом вимагає прискореного розвитку персоналу і кадрових систем, що спрямовані на виявлення внутрішніх невикористаних можливостей ініціювати і здійснювати інноваційні зміни та розвиток підприємства, що значною мірою залежить від виваженості управління персоналом і вмотивованості його на розвиток, пробуджувати в них мотиви до творчої праці [7].

Мотивація – метод активізації зусиль персоналу підприємства (організації), що спрямовані на підвищення результативності їх діяльності. Система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних та спільних цілей діяльності підприємства (організації). система мотивації праці включає в себе такі етапи:

- пошук незадоволених потреб особистості (колективу), що розглядається;
- аналіз можливих благ, які здатні задовольнити потребу;
- вибір стимулів (благ), які можуть бути доступні особі;
- встановлення комплексу взаємопідсилюючих стимулів;
- реалізація стимулюючого впливу;
- отримання заданого (прогнозованого) результату [3].

Задоволення результатами і працею формує у працівника відчуття відданості, прихильності та лояльності до організації.

прихильний працівник позитивно оцінює своє перебування в організації, прагне бути корисним і зробити внесок у досягнення її цілей. Прихильність пов'язана з лояльністю працівника до своєї організації та його турботою про досягнення нею успіху. До чинників, що формують лояльність, належать:

- задоволеність змістом роботи та її результатами;
- задоволеність статусом і кар'єрою в організації;
- упевненість у доцільності роботи в цій організації протягом тривалого періоду часу;
- висока міра довіри до керівництва та колег по роботі;
- відчуття турботи з боку організації та ін.

І навпаки, у разі якщо працівник постійно невдоволений своїми результатами і процесом праці, у нього може виникнути мотиваційне вигорання, що характеризується погіршенням результатів праці, байдуже ставлення до роботи, погіршення взаємовідносин з керівниками та колегами, емоційне виснаження [5].

З метою мотивації співробітників на підприємствах слід розробляти систему планування їх службової кар'єри, що передбачає:

- виявлення можливостей кожного з них;
- визначення нахилів і потреби в розвитку;
- проведення заходів, що забезпечують використання виявлених можливостей і задоволення потреб розвитку.

У плануванні кар'єри беруть участь організація, керівник і співробітник. На сьогодні значних змін зазнали такі методики планування кар'єри:

- методика уточнення цінностей;
- методика задоволення від виконаної роботи;
- методика персонального розвитку та значимості роботи.

Кожен працівник має бути мотивований впевненістю у своєму майбутньому, чого, на жаль, на сьогодні немає [8].

Мотивація сприяє розвитку персоналу. Розвиток персоналу – це сукупність заходів щодо набуття і підвищення кваліфікації працівників, а саме:

- навчання, яке у формі загального і професійного навчання дає необхідні знання, навички і досвід;
- підвищення кваліфікації, тобто поліпшення професійних знань і навичок у зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу;
- перекваліфікація, що, по суті, дає друге навчання, тобто професійна профорієнтація, можливість освоїти нову спеціальність;

– навчання в школі управління і керівництва, що дає необхідні знання і підготовку для призначення на керівну посаду і формування кар'єри керівника.

Правильні кроки керівника у вирішенні проблеми мотивації розкривають можливості персоналу для кар'єрних зрушень. Т. Базарова вважає, що управління кар'єрним зростанням – це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини з вимогами організації, стратегією та планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання [1].

На думку Е. Мейо, управління кар'єрним процесом є «організацією і втіленням організаційних процесів, завдяки яким кар'єра окремих співробітників планується та управляється таким чином, що це дозволяє, з одного боку, задовольнити комерційні інтереси організації, а з іншого – відповідати здібностям окремого співробітника» [4].

Е. Мейо описує такі системи управління кар'єрним зростанням: процеси планування індивідуальної кар'єри, процеси спільного планування кар'єрного зростання, а також організаційні процеси. У свою чергу, процеси індивідуального планування кар'єрного зростання включають: професійне консультування, робочі групи з планування кар'єрного зростання, плани саморозвитку працівників, центри виявлення кар'єрного ресурсу. Організаційні процеси мають у своєму складі: процеси призначення, систему "кар'єра – ланка", планування послідовності, безперервності кар'єрного зростання, рекламу, планування потреби в робочій силі, спеціальні схеми швидкого просування для перспективних співробітників. Спільні процеси – це аналіз оцінок та рівня розвитку, асесмент – центри для оцінок персоналу, центри розвитку; спільне планування кар'єри [4].

Американські дослідники у сфері індустріально-організаційної психології вважають, що дії, пов'язані з плануванням і розвитком кар'єри на будь-якому етапі трудового життя, - це спільні дії робітника і роботодавця, а відповідальність лежить на обох сторонах [10].

Мотивація ефективного виконання персоналом своїх обов'язків на кожному етапі кар'єри відрізняється. Основною причиною відмінностей є різна вікова група та залежні від неї особистісно-психологічні потреби, а також індивідуальні труднощі (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи кар'єри та фактори ефективного виконання обов'язків

Етапи кар'єри	Вікова група	Особистісно-психологічні потреби	Професіональні потреби	Труднощі етапу	Фактори ефективного виконання обов'язків
1	2	3	4	5	6
I. Підготовчий етап	До 25 років	- підвищена амбіційність, максималізм (прагнення отримати «все й одразу»); - в цілому доброзичливий колектив	- позитивна трудова адаптація; - підтримка більш досвідчених працівників;	- перехідний проміжок між навчанням і початком роботи; - можуть виникнути переважно у тих випадках, коли професія обрана альтернативно («не за покликанням»)	- поступове нарощування кількості завдань; - обов'язкове практичне консультування в галузі працевлаштування; - структурування поставлених задач
II. Етап адаптації	25-30 років	- потреба у створенні сім'ї; - енергійність, психологічна визначеність	- потреба в участі при розробці та реалізації нових проєктів (практичне закріплення набутих знань)	- демонстрування особистої професіональної перспективи	- включення до резерву на заміщення керівної посади
III. Етап зростання і досягнень/закріплення	30-45 років	- стабільність; - незалежність темпераменту	- професіональна автономія	- можлива консервативність у професіональних поглядах; - труднощі, пов'язані з інноваційними змінами у діяльності	- залучення працівників до управління та прийняття рішень
IV. Етап збереження зростання і досягнень/закріплення	45-60 років	- обачливість; - лояльність до перешкод	- передача досвіду молодій групі фахівців, наставництво	- гарантії пенсійного забезпечення	
V. Етап спаду	60 і більше років	- повага з боку колективу та причетність до поставлених цілей організації			

Висновки. У сучасному вимірі умов для успішної діяльності компанії необхідно приділяти значну увагу мотиваційному менеджменту, звертаючи увагу на його різносторонність на різних етапах кар'єрного просування персоналу. Для того, щоб кожен працівник працював ефективно, з повною віддачею і максимальним задоволенням, з метою запобігання ненормативній плінності кадрів керівництву організації необхідно враховувати потреби кожного працівника, підтримувати його кар'єрні кроки і створювати умови, які б стимулювали до добросовісного виконання ним обов'язків.

Мотиваційний менеджмент в організації – це напрям, який теоретично і практично оновлюється завдяки макроекономічним (політичним, соціальним, економічним) та мікроекономічним змінам (розширення виробництва, інноваційна діяльність). Управління розвитком персоналу, зокрема кар’єрою, повинне спиратись на подібні зрушення, враховуючи зміни професіональних та особистісно-психологічних потреб працівників, які трансформуються у процесі нароцування досвіду.

Література.

1. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: [учебник для вузов] / Т.Ю. Базарова, Б.А. Еремина. – М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
2. Балабанова Л.В. Управление персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Верхоглядова Н.І. Економіка підприємства / Н.І. Верхоглядова, Д.М. Ядранський, Н.А. Іваннікова. – К. : «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 249 с.
4. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персонала: [учебное пособие] / Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова. – [2-е изд., исправл. и доп.]. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2005. – 304 с.
5. Колот А.М. Мотивация персонала: [підручник] / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – С. 27.
6. Крушельницька О. В. Управление персоналом: [навчальний посібник] / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. - К. : Кондор. – 2006. – 292 с.
7. Кузнецова І.О., Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства / І.О. Кузнецова, В.О. Кравченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – № 4 (49), частина I, 2011. – С. 101-104.
8. Мерзляк А.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: [Навчальний посібник] / А.В. Мерзляк, Є.П. Михайлов, М.Х. Корецький, Г.О. Михайлова; під ред. проф. Є.П. Михайлова. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 240 с.
9. Пересипкіна Н. Мотивация персонала: чому негативні стимули не працюють / Н. Пересипкіна // Кадровик України. – 2016. – № 7. – С. 105.
10. Шульц Д. Психология и работа / Д. Шульц, С. Шульц. – [8-е издание]. – СПб : Питер, 2003. – 560 с.

References.

1. Bazarova T.U., and Eryomina B.L. (1998). *Upravlenie personalom [Personnel management]*. Moscow : Banki I Birzhi, Uniti, p. 423 [in Russian].
2. Balabanova L.V., and Sardak O.V. (2011). *Upravlinnyia personalom [Personnel management]*. Kiyv : Tsentr uchbovoi literature, p. 468 [in Ukrainian].
3. Verkhoglyadova N.I., Yadranskiy D.M., and Ivannikova N.A. (2008). *Ekonomika pidpriemstva [Enterprise Economics]*. Kiyv: Vydavnicхий dim «Professional», p. 249 [in Ukrainian].
4. Gavkalova N.L., and Markova N.S. (2005). *Menedzment personalu [Personnel management]*. Kharkov: «NNGEK», p. 304 [in Russian].
5. Kolot A.M., and Tsymbaluk S.O. (2011). *Motivatsiia personal [motivation of staff]*. Kyiv: KNEU, p. 27 [in Ukrainian].
6. Krushelnitska O.V., Melnychuk D.P. (2006). *Upravlinnyia personalom [Personnel management]*. Kyiv: Kondor, p. 292 [in Ukrainian].
7. Kusnetsova I.O., and Kravchenko V.O. (2011). Rozvytok personalu v konteksti innovatsiinyh zmin pidpriemstva [Staff development in the context of innovative changes in enterprises]. *Naukoviy visnyk Poltavskogo universytetu ekonomiky i torgivli – Poltava University Economy and Trade Scientific Bulletin*, part 1, No 4 (49), pp. 101-104 [in Ukrainian].
8. Merzlyak A.V., Myhaylov E.V., and Koretskiy M.H. (2005). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny [Labor Economics and labor relations]*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, p. 135 [in Ukrainian].
9. Peresipkina N. (2016). Motivatsiia personalu: chomu negatyvni stymuly ne pratsuyut [Personal motivation: why negative incentives don't work]. *Kadrovyye Ukrainy – HR Ukraine*, p. 105 [in Ukrainian].
10. Shults D., and Shults S. (2003). *Psyhologiya i rabota [Psychology and Work]*. Sankt-Petersburg: Piter, p. 560 [in Russian].

Анотація.

Голованова Г.Є., Колпаченко Н.М., Грідін О.В. Особливості системи мотиваційного менеджменту на кожному кар'єрному етапі працівника.

У статті обґрунтована необхідність постійного моніторингу і теоретично-практичного оновлення мотиваційного менеджменту персоналу у зв'язку зі змінами у соціально-економічному і політичному середовищах. Для вирішення проблеми обраної теми дослідження розкриті наступні питання: розглянуті теоретичні основи мотивації та кар'єрного процесу; розкрито сутність мотиваційного механізму для кожної вікової групи працівників та відповідного кар'єрного етапу; розглянуті особистісно-психологічні та професіональні потреби різних вікових груп працівників.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний менеджмент, кар'єра, потреби

Аннотация.

Голованова А.Е., Колпаченко Н.Н., Гридин А.В. Особенности системы мотивационного менеджмента на каждом карьерном этапе сотрудника.

В статье обоснована необходимость постоянного мониторинга и теоретико-практического обновления мотивационного менеджмента персонала в связи с изменениями в социально-экономической и политической среде. Для разрешения выбранной темы исследования раскрыты следующие вопросы: рассмотрены теоретические основы мотивации и карьерного процесса; раскрыта сущность мотивационного механизма для каждой возрастной группы сотрудников и соответствующего карьерного этапа; рассмотрены личностно-психологические и профессиональные потребности разных возрастных групп сотрудников.

Ключевые слова и словосочетания: мотивация, мотивационный менеджмент, карьера, потребности

Abstract.

Golovanova G.E., Kolpachenko N.M., Gridin O.V. Features of the system of motivation management at each career stage of an employee.

In the article the necessity of constant monitoring and theoretical-practical updating of motivation management personnel were substantiated which connected with changes in socio-economic and political environment. For the resolution of the chosen research topic the following questions were disclosed: the theoretical foundations of motivation and career process; the essence of motivational mechanism for each age group of employees and the appropriate career stage; personal, psychological and professional needs of different age groups of employees.

Key words: *motivation, motivation management, career, needs.*

УДК 657.1:330.837

ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

**МАКОДА С.А., К.Е.Н., ДОЦЕНТ, НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Постановка проблеми у загальному вигляді. Євроінтеграційні перетворення в Україні супроводжуються загальними соціально-економічними кризовими явищами. Вихід з кризи потребує набору раціональних шляхів і має на меті поліпшення умов життя і господарювання та підвищення ефективності економіки як в країні в цілому, так і в розрізі господарюючих суб'єктів окремо. Ці обставини впливають на загальну систему та спонукають ряд змін в частині інтегрування в єдину міжнародну систему бухгалтерського