

5. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально—трудові відносини: підручник / Грішнова О. А. — К. : Знання, 2004. — 535 с.

Стаття надійшла до редакції 18.06.2010 р.

УДК 658.156

**І. Ф. Коваленко**, канд. екон. наук, доцент,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

### **МОТИВАЦІЯ — ОДНА ІЗ СКЛАДОВИХ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*АНОТАЦІЯ.* У статті розглядається мотивація персоналу та її вплив на розвиток людських ресурсів, підвищення трудової активності і результативності працівників організації.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Глобалізація, конкуренція, управління персоналом, управління розвитком ресурсів, мотивація.

*АННОТАЦИЯ.* В статье рассматривается мотивация персонала и ее влияние на развитие человеческих ресурсов, повышение трудовой активности и результативности сотрудников организации.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Глобализация, конкуренция, управление персоналом, управление развитием ресурсов, мотивация.

*ABSTRACT.* The article staff motivation and its impact on human resources development, improvement of labor activity and performance of employees.

**KEY WORDS.** Globalization, competition, personnel management, management of development resources, motivation.

**Постановка проблеми.** Визначальними рисами сучасного етапу соціально-економічного розвитку є динамізм, масштабність та багатовекторність змін у всіх сферах суспільного життя. В центрі цих процесів, які відбуваються у світовому співтоваристві, глобалізація у технологічній, виробничій, науковій, соціальній, політичній та інших сферах життєдіяльності, що все відчутніше впливає, перш за все, на загострення конкуренції між країнами за джерела чинників виробництва (капітал, робочу силу, ресурси, технології тощо).

За умов такої жорсткої конкуренції досягти гідного місця серед інших країн світу наша держава зможе тільки завдяки вдало-

му скоординованому управлінню всіма ресурсами і особливо людськими, які сьогодні вийшли на перший план і дедалі більше стають головним і найціннішим видам ресурсів суспільного виробництва. При цьому завдання полягає в тім, щоб провести в дію ті можливості людини, які пов'язані з її майстерністю, освітою та підготовкою, настановами, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчості, самореалізації. Це ставить перед підприємствами України непрості завдання — постійно розвивати, примножувати й активізувати творчий потенціал своїх працівників, як основний і найцінніший вид ресурсів, щоб не тільки оперативно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, але і передбачаючи їх, діяти на випередження. Тому управління персоналом в сучасних умовах повинне функціонувати як система, що забезпечує стратегічний підхід до управління розвитком людських ресурсів, активізація яких можлива лише за умов розуміння мотивів їх діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем мотивації персоналу в теоретичному та практичному аспектах присвячено праці відомих вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема, А. Маслоу, Ф. Геруберга, Л. Портера, С. Бандура, Д. Богині, М. Генкіна, Г. Дмитренка, В. Жигалова, С. Занюка, А. Кібанова, А. Колота, Н. Мартиненка, В. Никифоренка, В. Онікієнка, М. Самікіної, В. Шинкаренка та ін.

Проте в економічній літературі недостатньо обґрунтовано розуміння сутності процесу мотивації управління розвитком людських ресурсів, особливостей формування форм, методів і техніки мотивації, що створює у працівників відчуття відповідальності й успіху за виконану роботу.

Метою даної статті є обґрунтування дієвих чинників активізації управління розвитком людських ресурсів на основі формування мотивів їхньої діяльності, які спонукають працівників до максимальної трудової віддачі і підвищення конкурентоспроможності, реалізації у праці знань, здібностей, професійних навичок і вмінь.

**Виклад основного матеріалу.** Радикальні економічні перетворення, динамічні інноваційні процеси в усіх сферах господарської і виробничої діяльності викликають глибокий інтерес науки і практики управління до світового досвіду активізації людського чинника для досягнення ефективності і конкурентоспроможності організації. Аналіз цього досвіду дає підстави стверджувати, що успіхи провідних фірм у розвинених країнах пов'язані із створенням високоефективних механізмів управління людськими ресурсами на рівні організації, в основі формування яких — комплекс-

ний, стратегічний підхід до використання і розвитку трудового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Основоположні принципи сучасної концепції управління людськими ресурсами знайшли своє віддзеркалення в таких основних типах управління, як:

- управління по результатам;
- рамкове управління;
- управління на основі делегування;
- партисипативне управління;
- підприємницьке управління;
- управління за допомогою мотивації.

Значний вплив на практику менеджменту персоналу справляє система мотивації трудової діяльності, яка ґрунтується на вивченні потреб, інтересів, настроїв, особистих цілей співробітників. Кадрова політика при такій системі орієнтується на розвиток людських ресурсів, зміцнення морального клімату, на реалізацію соціальних програм.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково. Так, Е. Мол, розглядаючи менеджмент персоналу, визначає його як «тип управління, в якому віддається пріоритет мотивації ділової поведінки, діяльності, відношенням над адмініструванням і жорстким контролем» [4, с.14].

Американський учений Р. Дарт розглядає мотивацію як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. І далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [1, с. 49].

В. Никифорова вважає, що менеджмент персоналу можна визначити як систему взаємодії персоналу з метою досягнення максимальної ефективності діяльності організації за рахунок забезпечення інноваційної поведінки персоналу на основі формування адекватної організаційної культури, розвитку людського потенціалу і побудови відповідної системи мотивації інноваційної поведінки [3, с. 337].

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу — це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. Тому, з'ясовуючи сутність і природу мотивації, необхідно усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спонукає її поводитися у конкретній ситуації у певний спосіб.

Мотивація, за визначенням Н. Дряхлова і Є. Купріянова, — це спонукання людей до активної діяльності, процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах або, іншими словами, на мотивах і стимулах [2, с. 85].

Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини. Найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та стимулам.

Правомірним є твердження, що мотивація — це надзвичайно складний соціально-економічний феномен, що підкоряється не тільки об'єктивним законам розвитку економіки, але й закономірностям мотивуючого впливу поведінкової реакції. Тому проблеми мотивації однаково актуальні для будь-якого стану економіки, як у період кризи, так і в період піднесення. Що ж стосується України, то при дослідженні цього питання на перший план виходить не тільки специфічні проблеми мотивації, обумовлені особливостями сучасної соціально-економічної ситуації у країні, характером поточних задач, але й загально-методичні проблеми мотивації управління розвитком людських ресурсів.

Складність стимулювання й управління розвитком людських ресурсів обумовлює необхідність вивчення мотиваційного процесу, розуміння сутності, змісту і логіки якого сприяє активізації високопродуктивної праці, розвитку їхнього творчого потенціалу, який можна плідно застосувати в інтересах підприємства.

Особливої актуальності для управління мотивацією персоналу набуває вирішення проблем координації, узгодження потреб, мотивів та цілей працівників і підприємства в цілому, визначення та розв'язання виникаючих протиріч між цілями та потребами працівників і підприємства. А це, в свою чергу, вимагає постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня, відповідальності, рішучості, ініціативи, творчої активності за умов жорсткої регламентації робочого часу.

В управлінській науці розроблені та знайшли широке практичне застосування в провідних фірмах розвинених країн різні мотиваційні моделі. Найширше розповсюдження серед них отримали такі:

— раціональна мотиваційна модель, яка в своїй основі ґрунтувалась на широкому використанні матеріальних стимулів, тобто за допомогою нагороджень або стягнень за наслідками роботи;

— мотиваційна модель самореалізації, яка реалізується через активізацію внутрішніх мотивів людини, можливості самовираження, творчість у праці, визначення заслуг, розширення самос-

тійності і відповідальності, перспективи кар'єри і професійного зростання;

— мотиваційна модель співучасті (причетності), яка втілюється через розвиток співпраці, партнерства, участь в управлінні, власності, делегування повноважень.

Кожна із розглянутих моделей має певні особливості, певні переваги і недоліки. Під впливом дії цих моделей у провідних фірмах світу склалася нині нова філософія управління персоналом, де знайшли віддзеркалення як традиційні, так і нетрадиційні підходи до питань впливу на поведінку людей, їх інтереси, використання цілої системи форм, методів і факторів активізації трудової поведінки.

Досвід цих фірм свідчить про необхідність існування потреб у самовдосконаленні, самореалізації, проявах та розвитку креативності і частково — у підвищенні соціального статусу. Крім того, у сучасних моделях характер мотивації значною мірою обумовлюється механізмом емоційного підкріплення та прогнозування, що властивий, перш за все менеджеру з управління персоналом. Все більше уваги у сучасних моделях мотивації надається групі опосередкованих регуляторів, що виконують оцінно-активуючу функцію (цінності, переконання, установки, емоції) та які здійснюють коректуючий вплив на чинники прямої дії. Їх існування в структурі особистості зумовлює остаточний вибір шляхів реалізації активності індивідуума. Тому врахування зазначених чинників дозволить домогтися більш високого ступеня відповідності методів мотивації та стимулювання індивідуальним особливостям працівників, більшої точності в прогнозних оцінках щодо мотивації до інновацій та творчості.

Отже, підвищення рівня мотивації шляхом удосконалення системи стимулювання — одна з найактуальніших проблем в області активізації людського фактора у творчій і інноваційній діяльності і необхідна умова більш повного використання людського капіталу, розв'язання якої покликано забезпечити переорієнтацію кожного фахівця на створення конкурентоздатної продукції, високих технологій, пошук резервів росту ефективності, розвиток інтересу до постійного удосконалення науково-технічних знань.

Подальші дослідження в області мотивації управління розвитком людських ресурсів організації повинні бути направлені на більш диференційовану оцінку впливу соціальних, поведінкових і психологічних чинників на інноваційну поведінку вітчизняних менеджерів усіх рівнів, від яких залежить динаміка і якість реформування української економіки.

**Висновки і перспективи досліджень.** Ефективність діяльності персоналу підприємства і пов'язана з нею успішна діяльність суб'єкта господарювання істотно залежить від мотиваційної складової, яка охоплює як стимулюючі дії держави, так і менеджмент персоналу.

Тому подальші дослідження в області мотивації управління розвитком людських ресурсів організації повинні бути направлені на більш диференційовану оцінку впливу соціальних, поведінкових і психологічних чинників на інноваційну поведінку менеджерів, а також розроблення ефективної мотивуючої системи та реалізації програм розвитку управління персоналом, що в сукупності сприятиме підвищенню інтересу до участі в інноваційній діяльності працівників підприємств.

### **Література**

1. *Дафт Р. Л.* Менеджмент. — СПб.: Питер, 2000. — 480 с.
2. *Дряхлов Н., Куприянов Е.* Система мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. — 2009. — № 2. — С. 83—88.
3. *Никифоренко В. Г.* Головні складові поведінки персоналу організації / Матеріали МНПК «Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації». — Економічна думка. — Тернопіль: ТНЕУ, 2008. — С. 336—340.
4. *Тимошенко И. И., Соснин А. С.* Мотивация личностей и человеческих ресурсов. — К.: Изд-во Европейского ун-та, 2002. — 576 с.

Стаття надійшла до редакції 9.06.2010 р.

УДК338.31:631.145(477)

**Ю. І. Коновалов**, канд. екон. наук, доц.,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

### **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ВИМІРЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*АНОТАЦІЯ.* Стаття присвячена методам обчислення показника продуктивності праці в Україні на макрорівні. Порівняно різні підходи до розрахунків, наведено пропозиції для підвищення точності в умовах економічної кризи, та розрахунків показника сукупної трудомісткості на рівні окремих галузей.