

М. М. Медвідь // Збірник наукових праць НА ДПС України. — Хмельницький, 2008. — № 43. — Ч. II. — С. 219—222.

10. *Медвідь М. М.* Комплектування силових структур України військовослужбовцями за контрактом шляхом залучення офіцера до навчально-виховного процесу середньої школи / М. М. Медвідь // Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». — 2009. — № 6. — С. 61—69.

11. *Медвідь М. М.* Безоплатна вища освіта — вирішальний мотив призову на військову службу за контрактом на сучасному етапі реформування внутрішніх військ МВС України / М. М. Медвідь // Збірник наукових праць НА ДПС України. — Хмельницький, 2008. — № 44. — Ч. II. — С. 182—185.

12. Emmanuel Fevre. Évaluation du système d'un déroulement de carrière sous-dossier troupes de l'intérieur d'Ukraine : compte-rendu de l'activité 3.3 du projet de jumelage, intitulé «Introduction et développement d'une gestion de qualité dans la police Ukrainienne». — Rapport TACIS UA/2007/PCA/JH/10, 2009. — p. 23.

Стаття надійшла до редакції 26.05.2010 р.

УДК 331.101.3

О. А. Мельникова,

ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: МІФИ, РЕАЛЬНІСТЬ, НОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

АНОТАЦІЯ. Стаття присвячена проблемам мотивації персоналу. Запропоновано нові напрями підвищення ефективності менеджменту на основі інноваційної моделі управління мотивацією персоналу, яка здатна забезпечити стійкий розвиток бізнесу та високу якість життя працівників.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: мотивація персоналу, управління, система, потенціал, організація.

АННОТАЦИЯ. Статья посвящена проблемам мотивации персонала. Предложены новые направления повышения эффективности менеджмента на основе инновационной модели управления мотивацией персонала, которая может обеспечить устойчивое развитие бизнеса и высокое качество жизни работников.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: мотивация персонала, управление, система, потенциал, организация.

SUMMARY. The main problems of modern management and their causes were looked at. New direction of increase effectiveness motivation of the personnel and management of the organization.

KEY WORDS: motivation of the personnel, management, system, potential, the organization.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний діловий світ надзвичайно складний та суперечливий. Посилення міжнародної конкуренції, зміни в технологіях — від механічних (фізичних) до електронних, — сприяли становленню та розвитку економіки, що заснована на знаннях, інтелекті, інформаційно-комунікаційних технологіях та обумовили розвиток нових форм організації бізнесу і соціальних організацій, дозволили одночасно здійснювати концентрацію управління і децентралізацію виконання, призвели до трансформації жорстких ієрархічних структур, поєднання різних типів управління. Інформація і знання стали визнаватися важливішими складовими економічного зростання. Поглиблення міжнародного поділу праці, зростання взаємозалежності в світовій економіці, розвиток транснаціональних корпорацій та міжнародних систем інформації обумовили інтернаціоналізацію менеджменту та нові погляди на сучасні реалії. Бізнес виявляє зацікавленість у розширенні ринків, впровадженні нововведень, підвищенні якості та декларує орієнтацією не стільки на прибуток, як на споживача, не тільки на економічну ефективність, а і на соціальну. Набувають поширення ідеї гуманізації праці, соціального партнерства, соціальної відповідальності бізнесу. Значна частина бізнесу визнає, що його ефективність обумовлюється сьогодні, насамперед, м'якими факторами, один з яких — уміння управляти непередбачуваною людською сутністю — стає головною конкурентною перевагою. Усвідомлення цього факту породжує активний інтерес до мотивації персоналу. Мотивація персоналу визнана однією з головних функцій менеджменту; практично всі організації світу опрацювали власні або втілили запозичені системи впливу на працівників. Для розробки і реалізації механізмів мотивації створюються окремі підрозділи, наймають фахівців, задіюють консультантів, витрачають немалі бюджети.

Водночас, реальне життя більшості людей є не надто безпечним, гармонійним та комфортним. Учені та практики різних країн світу визнають, що «незважаючи на всю користь нових технологій, наше життя не стало щасливішим та розумнішим. Багаті багатішають з надзвичайною швидкістю, а бідність розповсюджується ще швидше. Людей відрізняє непостійність та нело-

гічність; вони все частіше застосовують подвійні стандарти» [1, с. 40]. Жадібність піднесена в ранг певного високого покликання; заохочується вузька зосередженість корпорацій на акціонерах на шкоду широкій соціальній відповідальності; вважається, що економічні показники залежать тільки від керівників вищої ланки [2, с. 165]. Завдяки тотальній культивуванню ідеології економізму та індивідуалізму, впровадженню стандартизованих лінійних управлінських підходів, які не враховують особливостей ментальності, традицій, культури, цілісної єдності системи «людина—суспільство—природа», набули ознак пандемії (грец. *pandemia* — весь народ) такі «соціальні віруси», як подвійні стандарти, нетерпимість, кар'єризм, бюрократія, корупція, низький рівень професіоналізму, що призводить до цінності економічного росту без соціального розвитку, непередбачуваності процесів, зростання загроз існування людства. Світова фінансова криза, надмірна диференціація доходів, зuboжіння людей, загрозливий стан сучасної екосистеми, зростання злочинності — це лише окремі загальновідомі «результати діяльності» сучасного менеджменту. Тенденції соціально-економічного розвитку останніх десятиліть яскраво свідчать про те, що світовій спільноті не вдалося знайти дієвих механізмів управління людиною. Сучасна теорія менеджменту як і раніше залишається незрілою, неточною і недоведеною напівнаукою [3, с. 25]. Управління часто має характер сліпого втручання методом проб та помилок, небезпечних дій проти власних тенденцій систем (у т.ч. інтересів, мотивів, цінностей та установок). Зазначені тенденції знайшли своє відображення і в управлінні мотивацією персоналу.

Аналіз досліджень та публікацій останніх років. Проблеми мотивації персоналу досліджували відомі зарубіжні вчені А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, С. Адамс, Л. Портер і Е. Лоулер, Е. Лок, Х. Лейбенстайн, Т. Ламберт, Ш. Річі, П. Мартін, М. Армстронг, Г. Хагеман та ін. Цікаві розробки мають українські та російські науковці: А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, М. В. Семикіна, Г. Т. Куліков, В. Н. Сліньков, О. Ю. Юрганова, М. І. Круглов, В. В. Травін, О. Л. Єськов, С. В. Іванова, О. Ветлужских та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Практичне значення результатів зазначених досліджень є безперечним. Проте, автори найчастіше представляють мотивацію як лінійну залежність поведінки людини та результату її діяльності від потреб та мотивів або як сукупність спонукальних факторів, спосіб задоволення потреб, насамперед, матеріальних. Відбувається суттєве спрощення природи мотивації, деформація змісту,

що призводить до критичного обмеження її потенціалу. Практично не беруться до уваги цінності, установки, риси особистості, почуття, емоції, настрої, якими безумовно, складно управляти, але вони впливають на поведінку людини, результати її діяльності, а значить і на функціонування організації не менше, а в окремих випадках і більше, ніж зовнішні мотиватори та окремі бізнес-процеси.

Позиція сучасних авторів частково обумовлена домінування у сучасному світі культу «*homo oeconomicus*» — штучної ідеології, яка базується на пріоритетності економічних цінностях, прагненні максимізувати матеріальні блага, корисності, індивідуалізму, конкуренції. В пострадянських країнах ситуація ускладнюється тим, що в період перебудови соціально-економічної системи, не вдалося інтегрувати попередні та нові цінності, як наслідок — «масова деградація моралі державних діячів, чиновників, підприємців, банкірів, директорів, що зменшує довіру і збільшує ризики, пов'язані з економічною діяльністю; зростають витрати на забезпечення безпеки життєдіяльності і трансакційні витрати» [4, с. 297]. Така ситуація є надзвичайно небезпечною тому, що саме ці люди встановлюють зразки, норми соціальної дії і поведінки, здійснюють контроль за їх виконанням, координацію та взаємодію різних секторів економіки та суспільства. В результаті девіантна поведінка — дії, що не вписуються в межі нормативно-правових вимог та дозволеної поведінки, — на жаль, стала нормою життя. Відбувається дуже ризикована мутація моралі, яка руйнує природні основи ментальності, ділової культури, що, на нашу думку, і є однією з головних причин застійної соціально-економічної та політичної кризи в українському суспільстві, головною небезпекою дійсних трансформаційних процесів та прогресивного розвитку суспільства.

Вищеозначені аспекти яскраво свідчать про те, що традиційні лінійні підходи є *вузькофаховим, пасивно відтворюють рівень розвитку суспільства, культури менеджменту, компетентності фахівців з управління персоналом*. Вони вичерпали свій потенціал вже сьогодні. В умовах динамічних змін, у т.ч. і в свідомості та потребах людини, збільшенні інформаційних потоків, складності соціальних систем, зростаючої нестабільності та непередбачуваності майбутнього, традиційні моделі управління мотивацією персоналу будуть, на думку автора, взагалі безрезультативними.

Виникає об'єктивна необхідність у зміні мислення щодо сприйняття природи та сутності процесів, які відбуваються за участю людини.

Метою статті є визначення особливостей сучасного ділового світу та викладення концептуальних основ формування інноваційної моделі управління мотивацією персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні інновації у сфері менеджменту неможливі без сильної теоретико-методологічної бази, без глибокого синтезу всіх теоретичних та практичних знань, ідей, принципів, теорій про людину та соціальну систему, які є предметом вивчення економіки, психології, соціології праці, ергономіки та педагогіки. Цікаві ідеї та бачення розкривають і міждисциплінарні підходи: системний, ситуаційний, соціокультурний та теорія самоорганізації (в перекладі з грецької — теорія спільної дії). Останні відкривають нове сприйняття світоглядних проблем щодо *місця та ролі людини в соціально-економічній системі, способів мислення та моделювання, особливостей соціальних систем тощо.*

Загальновідомо, що поведінку особистості обумовлює безліч факторів, які найчастіше класифікують відповідно до рівнів управління. Проте незважаючи на зовнішні впливи, людина завжди зберігає внутрішню свободу вибору рішення і особистісної поведінки. Визначальними аргументами при формуванні поведінки людини виступають потреби, інтереси, цінності, установки та ті особистісні якості, які формують емоції, впливають на вибір певного спонукального мотиву. Водночас, людина є тим основним фактором, який формує неповторні особливості соціальної (людської) системи — складність власної організації, цілепокладання, невизначеність, нестаціонарність, багатомірність, нелінійність та інерційність процесів, адаптація до змін, здатність виживати та саморозвиватися, — яка ж до того має і власну внутрішньоорганізаційну культуру [5]. Усвідомлення вище окреслених особливостей людини та її ролі в сучасному суспільстві, спрямовує до пошуку нових можливостей підвищення ефективності управління соціально-економічними системами. Один з найдієвіших способів, як показує досвід, — це мотивація персоналу.

В сучасному менеджменті мотивацію персоналу найчастіше розглядають як сукупність способів та методів впливу, інструмент або технологію управління персоналом.

На думку автора, мотивація персоналу — це насамперед, філософія (грецькою *hilosophía*, буквально — любов до мудрості) менеджменту, тобто особлива форма пізнання людини-працівника, яка формує систему знань про фундаментальні принципи і основи життєдіяльності та розвитку соціально-економічних систем. Одночасно, мотивація — це і методологія менеджменту,

тобто система принципів, положень та методів, які є основою менеджменту як науково-практичної діяльності.

З точки зору практичної діяльності, *мотивацію персоналу* доцільно розглядати як складний системний динамічний процес формування, підтримки, розвитку та реалізації трудового потенціалу для гармонізації та узгодження цілей життєдіяльності, цінностей, інтересів, дій, поведінки, процесів та забезпечення цілеспрямованої самоорганізації з метою розвитку партнерських відносин, забезпечення високої якості життя та цивілізаційного розвитку. Як складний системний процес мотивація потребує системного цілеспрямованого управління, тобто такого впливу на мотивацію особистості та певного колективу, який буде забезпечувати досягнення встановлених цілей.

Ціль — ключовий елемент життєдіяльності людини, будь-якої організації, виступає як єдність мотивів, засобів та результатів [6, с. 76]. Вибір цілі суттєво обумовлюється і обмежується впливом зовнішнього середовища, потребами, цінностями та мотивами зацікавлених сторін, а також дією скритих причин.

Гармонізація та узгодження цілей та інтересів всіх зацікавлених сторін — процес надзвичайно складний. Між потребами та інтересами різних сторін завжди існують певні протиріччя. Існують протиріччя і в межах груп. Гармонізація та узгодження цілей на основі потреб та інтересів навіть двох сторін — роботодавців та працівників, на даному етапі розвитку суспільних відносин це ідеальна модель, яка на сьогодні з різних причин є утопічною. З метою недопущення антагонізму між цільовими орієнтаціями певних груп, необхідно формувати компромісний баланс пріоритетів — явищ, предметів реального життя, засобів досягнення мети, які є найзначимішими для життєдіяльності сторін, тобто баланс цінностей.

Цінності — це узагальнені і перероблені сукупним досвідом соціальних груп цілі і засоби їх досягнення. Вони виконують роль фундаментальних норм, забезпечуючи тим самим інтеграцію суспільства та допомагаючи людині здійснювати соціально схвалюваний вибір поведінки в складних життєвих ситуаціях. Система цінностей утворює духовну квінтесенцію потреб та інтересів особистостей та соціальних груп. Водночас, вона здійснює зворотній вплив на соціальні інтереси та потреби, виступаючи одним з важливіших мотиваторів соціальних дій та поведінки людей. Таким чином, кожна цінність і система цінностей мають двоєдину основу: в особистості як самоцінному суб'єкті і в суспільстві як соціокультурній системі [7, с. 23].

В даному аспекті одна з найскладніших проблем — вибір цінностей організації. Дослідження досвіду українських, російських та інших зарубіжних організацій щодо вибору цінностей показує, що найчастіше організації декларують інструментальні цінності (професіоналізм, компетентність, довіра, взаємовигідні відносини, справедливість тощо), цільові цінності представлені, як правило, економічними цінностями — ефективність, місце на ринку товарів або послуг. Спостерігається неусвідомлення необхідності цілісного сприйняття зацікавлених сторін, різновекторності їх ціннісних орієнтацій.

Дана ситуація обумовлена, на думку автора, тим, що формування цілей відбувається в межах тієї ділової культури, яку ми сьогодні маємо в суспільстві. Ділова культура як колективна модель цінностей, норм, переконань та установок, обумовлює вибір цілей, методів та способів їх досягнення; регламентує впровадження інноваційних ідей, управлінських підходів, визначає форми і методи мотивації персоналу, а також поведінку всіх сторін. Це не просто фактор впливу на розвиток потенціалу, це — головний ресурс формування та розвитку таких складових трудового потенціалу, як духовність, мотивація, організованість, активність, професіоналізм тощо. Особливо сильний вплив на формування системи інтересів, цінностей та цілей має культура менеджменту (управлінська культура) — досягнутий рівень ефективності управління в різних сферах за рахунок високої культури самого менеджера, організаційної культури та прогресивної системи ділових стосунків з усіма учасниками бізнесу. Культура менеджменту робить поведінку людини ціннісно-орієнтованою, тобто формує нову соціальну якість цивілізованого працівника, що свідомо реалізує себе в праці [8, с. 134, 148]. Розуміння особливостей дійсної ділової культури допомагає усвідомлювати не тільки причини і можливі наслідки певних рішень та дій, а і джерела проблем.

Взаємозалежність та взаємообумовленість мотивації з діловою культурою — найскладніша і найкритичніша, з нашої точки зору, проблема управління мотивацією персоналу. Виникає протиріччя: з однієї сторони мотивація як складний системний динамічний процес впливу на персонал, повинна відповідати природним тенденціям розвитку особистості, організації (як соціальної системи), їх уявленням про цінності, з іншої — дійсна деградована ділова культура, як колективна модель цінностей, норм, переконань та установок, не здатна бути сьогодні основою формування ефективної системи мотивації персоналу, основною метою якого є висока якість життя, партнерські відносини, цивілізаційний розвиток. З потенційного ресурсу ділова культура перетворилася на фактор ризику. І даний аспект необхідно чітко усвідомлювати.

Відповідно одним із головних завдань управління мотивацією персоналу буде формування та розвиток цивілізаційної ділової культури на основі фундаментальних цінностей.

При виборі цілей-цінностей варто чітко усвідомлювати, що «світ є значно складнішим, ніж людина собі його уявляє; ми бачимо лише те, що шукаємо, а тому сьогодні необхідний творчий погляд, немала мужність та завзяття для осягнення іншого світу, який не вкладається в традиційні межі. А найкращим методом пізнання «нової реальності» є «відкрите мислення» [1, с. 122].

Вірний вибір цінностей організація найкраще здійснити за участі в обговоренні як найбільшої чисельності працівників та представників інших зацікавлених сторін. Даний підхід, на думку автора, дозволить зберегти найкраще з попереднього досвіду і водночас, виявити та вибрати у якості пріоритетів нові очікувані цінності. Синтез найкращого досвіду та нових очікувань і буде відтворювати природні тенденції розвитку організації як соціальної системи.

Висновки і перспективи подальших розробок. Багатовекторний баланс гармонізованих цінностей, який буде відтворювати природні тенденції розвитку організації, одночасно спрямовуючи її до омріяного майбутнього, може, на думку автора, стати основою формування та розвитку ефективної системи мотивації персоналу, яку ми розглядаємо як визначену (ухвалену) складну організацію взаємопов'язаних і взаємообумовлених цілей, завдань, принципів, форм, методів, процедур, інструментів та інститутів (як сукупність стійких норм, нормативно-правових та управлінських матеріалів, правил, традицій взаємозв'язку та взаємодії) управління персоналом, об'єднаних за принципом цілісності.

Концептуальний розгляд окремих питань мотивації не дає вичерпної відповіді щодо вирішення проблем мотивування персоналу. Запропоновані наукові результати лише розвивають науково-практичні та методологічні засади для подальшого дослідження питань ефективності управління, мотивації та оцінювання персоналу, ділової культури тощо.

Література

1. *Маріо Райх, Саймон Долан.* Глобальний кризис. За гранью очевидного. — М.: Претекст, 2010. — 404 с.
2. *Минцберг, Г.* Требуються управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров [перев.] Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. — 544 с.

3. Диксон, П. Бизнес-тренды: Стратегическое моделирование будущего. — М.: Издательство Эксмо, 2005. — 480 с.
4. Генкин, Б. М. Основания экономической теории и методы организации эффективной работы. — М.: Норма, 2007. — 400 с.
5. Менеджмент (Современный российский менеджмент) / Под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Розу. — М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 1999.
6. Пригожин, А. И. Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003. — С. 864.
7. Латин, Н. И. Модернизация базовых ценностей россиян // Социологические исследования. — № 5. — 1996.
8. Алексеевский, В. С. Синергетика менеджмента ус тойчивого развития: Монография. — Калуга : Манускрипт, 2006. — 328 с.

Стаття надійшла до редакції 11.06.2010 р.

УДК 331.522

О. П. Мельничук, аспірантка,
Інститут демографії та соціальних досліджень НАНУ

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КОМПЛЕКСІ ПРІОРИТЕТІВ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

АНОТАЦІЯ. В статті проаналізовано вплив інтелектуалізації трудового потенціалу на перспективи розвитку економіки України. Визначено переваги та недоліки сучасних підходів, що використовуються у сфері управління національним трудовим потенціалом, та запропоновано ряд пропозицій спрямованих на підвищення його інтелектуального рівня.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Трудовий потенціал, складові трудового потенціалу, освіта, інтелектуалізація трудового потенціалу.

АННОТАЦИЯ. В статье проанализировано влияние интеллектуализации трудового потенциала на перспективы развития экономики Украины. Определены преимущества и недостатки современных подходов, используемых в сфере управления национальным трудовым потенциалом, и внесен ряд предложений направленных на повышение его интеллектуального уровня.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Трудовой потенциал, составляющие трудового потенциала, образование, интеллектуализация трудового потенциала.

ANNOTATION. The article analyzed the impact of the intellectualization of labor potential on Ukraine economic development prospects. Shown the advantages and disadvantages of current approaches that used in the