

всім. Він має створювати додану вартість і мислити в категоріях «ціна» й «якість». Сьогодні можна говорити про перевиробництво менеджерів, але не грамотних керівників. Такі фахівці завжди в ціні. Остання фінансова криза, що потрясла світову економіку, оголила слабкі сторони управлінців. Якщо не всі, то багато хто забули про свою відповідальність і жили одним днем, орієнтуючись виключно на швидкий заробіток. Але саме для менеджера важливим є стратегічне бачення на роки вперед.

Не останню роль в управлінні відіграє людський чинник. Сучасний керівник повинен уміти спілкуватися з персоналом і клієнтами, ставити задачі, що мають здійснюватись і створювати додаткові імпульси для їх вирішення. У психології цю якість називають «емоційним інтелектом» (від англійської *emotional intelligence*), маючи на увазі під ним здатність усвідомлювати та розуміти власні емоції та емоції оточуючих і тим самим впливати на них. Керівник має бути в центрі й об'єднувати команду. Разом із вищезазначеними якостями, сучасний менеджер має розбиратись у політичній обстановці та володіти міждисциплінарним підходом. «Перевиробництво» менеджерів – це міф. Сьогодні, як ніколи, потрібні кваліфіковані керівники.

### Список літератури

1. Городюк А. Б. Стан та перспективи розвитку сучасного ринку праці в Україні [Електронний ресурс] // інтелект–портал. – Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/3/gorodiuk.php>
2. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. Становлення та розвиток ринку праці в Україні: проблеми та перспективи розв'язання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.niss.gov.ua/evrointeg/prez1/roz5.htm>
3. Освіта.ua / Професія – менеджер: бути чи не бути? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/career/37106/>

УДК: 338.658

## УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**К. А. Митрофанова, ст. гр. МЕ-15,  
Т. С. Корнєєва, асист.**

*Кіровоградський національний технічний університет*

Управління мотивацією потребує зосередження уваги на проблемі створення ефективної системи управління персоналом, у якій формується необхідний рівень вмотивованості працівників до ефективної праці. Необхідність пошуку шляхів удосконалення процесу управління мотивацією персоналу на підприємствах зумовлюється низкою чинників, де одним із вагоміших є стимулювання продуктивної праці. Питанням мотивації присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: Ф. Герцберга, Річарда Л. Дафта, М. Мескона, Д. Богині, О. Бугуцького, А. Чухна, А. Афонін, А. Колот, Д. Богиня, І. Беляєва, Е. Уткін, Ф. Хміль, Л. Владімірова, В. Травін, О. Ромашов, В. Нестерчук.

Сучасні підходи до мотивації формувалися під впливом основних теоретичних напрямів. До них відносять змістовні теорії мотивації, що аналізують базові споживи людини, які досліджують споживи працюючих в організаціях людей, спираючись на них, менеджери одержують можливість глибше усвідомити нестатки підлеглих. Увага прихильників процесуальних теорій мотивації сконцентрована на вивченні розумових процесів, що впливають на поведінку людини, поясненні того, якими способами працівники прагнуть до винагороди [3].

Мотивація ґрунтується на двох категоріях: потреби – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь і винагороди – те, що людина вважає цінним для себе.

Потреби, в свою чергу, поділяються на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), винагороди – внутрішні і зовнішні.

Потреби породжують у свідомості людини інтерес, а він – мотиви. Відповідно мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей.

Провідні теоретики у сфері менеджменту виокремили три основних підходи до управління персоналом: економічний, органічний і гуманістичний, які полягають в оцінюванні ролі людини в організації й розумінні природи організації. У розрізі підходів до управління персоналом виділяють підходи до його мотивації, які крім зазначених вище будуть включати в себе системний і стратегічний. За економічного підходу людину розглядають як об'єкт управління, причому головний інтерес представляє її функція – праця, вимірювана витратами робочого часу і заробітною платою. Організація є набором механічних відносин, що повинна діяти подібно до механізму: ефективно, надійно і передбачувано. За такого підходу мотивація персоналу в організації полягає, перш за все, у матеріальному стимулюванні працівників, тобто підвищенні заробітної плати, виплата премій тощо.

Органічний підхід передбачає сукупність цілей, стратегій і методів, що впливають на поведінку керівників і співробітників. Процес мотивації здійснюється на рівні взаємодії керівництва і працівників.

Гуманістичний підхід передбачає стимулювання персоналу, яке враховує поведінку людини і організацію як культурний феномен. Такий підхід передбачає нематеріальне стимулювання працівників, а саме забезпечення культурного відпочинку, створення сприятливих умов праці, приділення уваги своїм підопічним тощо.

Згідно опитування, проведеного на вітчизняних підприємствах, 98,7 % працівників визначили для себе найголовнішим нематеріальним мотивом постійну трудову зайнятість; 98,0 % – сприятливі умови праці; 93,3 % – визнання з боку керівництва і колег. На останніх місцях опинилися умови для професійного зростання, престиж професії (кваліфікації), шанси щодо просування по службі, моральне заохочення (подяки, грамоти тощо) [3].

При впровадженні напрямів нематеріальної винагороди працівників слід приділити цілому комплексу статусних, трудових та моральних мотивів. Ефективна система морального стимулювання є складовою частиною організаційної культури. Нематеріальна мотивація спонукає працівників до досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі, дозволяє їм максимально розкрити і реалізувати свій трудовий потенціал.

Розробка системи стимулювання персоналу повинна проводитися за допомогою спеціальних методів і ґрунтуватися на об'єктивному аналізі ситуації як усередині організації, так і на ринку праці. Із цією метою пропонуємо наступну послідовність дій [4]:

1 – спочатку корисно провести навчальний семінар для керівників організацій (компаній), який присвячено питанням мотивації, стимулювання й оплати праці персоналу. Створення високої мотивації співробітників на досягнення цілей компанії – це завдання всіх керівників, а не тільки генерального директора або менеджера по персоналу;

2 – необхідно провести діагностику існуючої системи стимулювання праці в організації. Даний етап виконується з метою з'ясування сформованої ситуації усередині організації й аналізу реальних причин низької мотивації працівників на виконання своїх посадових функцій і вимог керівників;

3 – необхідно провести діагностику й аналіз структури трудової мотивації персоналу підприємства;

4 – необхідно вивчити особливості існуючої системи оплати праці на підприємстві. На даному етапі проводиться аналіз усієї доступної інформації для визначення оптимального розміру оплати праці працівників;

5 – проводяться розробка й обґрунтування постійної частини заробітної плати. На даному етапі визначаються або коректуються шкали посадових окладів, нормативні

показники результатів, визначаються кваліфікаційні надбавки й доплати за особливі умови праці;

6 – проводиться розробка змінної частини заробітної плати. На даному етапі аналізуються можливості використання в організації різних видів премій, таких, як премія з індивідуальних результатів, премія за внесок у роботу підрозділу, цільова премія, премія із загальних результатів роботи компанії;

7– виконується аналіз і обґрунтування соціального пакета;

8 – розробляються негрошові види й форми стимулювання.

Створення ефективної системи мотивації неможливе без розвинутої системи матеріального заохочення. Тому поряд із системою гарантованої заробітної плати обов'язково повинна використовуватися система додаткового матеріального заохочення. Тільки за умов комплексного використання різноманітних заохочувальних систем можливо ефективно мотивувати робітника до досягнення необхідних підприємству результатів.

### Список літератури

1. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
2. Бабенко А. Г. Соціально–економічні фактори продуктивності праці в контексті управління персоналом сільськогосподарських підприємств / А.Г. Бабенко, К. В. Бондаревська // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – Том. 2. – Вип. 4(1). – С. 39–45.
3. Перевозчикова Н.О. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах [Електронний ресурс] / О. Н. Перевозчикова, І. Ю. Котова// Ефективна економіка. – 2014. – №3. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
4. Лизньова А.Ю., Чупріна В.В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / А.Ю. Лизньова, В.В. Чупріна // Економіка и менеджмент: перспективы интеграции и инновационного развития». – 2013. – Том4. – Режим доступу: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom4/34\\_Lyznova.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/34_Lyznova.htm)

УДК: 331.103:658.29

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ І РОБОЧИХ МІСЦЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**О. І. Єремєєва, ст. гр. МЕ-15,**

**Т. С. Корнєєва, асист.**

*Кіровоградський національний технічний університет*

Усі види технологічних та виробничих процесів на підприємстві можуть здійснюватися лише внаслідок праці робітників. Праця являє собою доцільну діяльність людей, яка спрямована на видозміну і пристосування предметів природи до їх потреб.

Кожний виробничий процес можна розглядати з двох боків: як сукупність змін, що їх зазнають предмети праці, – це технологічний процес, та як сукупність дій робітників із затратами нервово-м'язової енергії, що спрямовані на доцільну зміну предмета праці, – трудовий процес. Отже, існує безпосередній зв'язок між технологічним, трудовим і виробничим процесами.

Трудовий процес – це сукупність методів і засобів впливу на предмет праці за допомогою знарядь праці або впливів контрольованого (керованого) людиною знаряддя праці на предмет праці з метою випуску матеріального або нематеріального продукту, що здійснюються в певних природних або штучних умовах.

Трудові процеси розрізняються за такими основними ознаками: характером предмета та продукту праці, функціями працівників, ступенем участі людини у впливі на предмет праці (рівнем механізації), важкістю праці [2].