

# **РОЗДІЛ 3. ПРАВОВІ ТА СОЦІАЛЬНО-ФІЛОСОФСЬКІ ПРОБЛЕМИ В ЕКОНОМІЦІ ТА ОСВІТІ**

**Андрушків Р. Ю.**

кандидат економічних наук, доцент

*Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу*

## **МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКА, ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Виділення А. Колотом неоматеріалістичної мотивації, обґрунтоване змінами ціннісних орієнтацій молоді. «Молоде покоління прагматичніше ставиться до результатів трудової діяльності та матеріального благополуччя, а отримання необхідних матеріальних благ розглядається не як самоціль, а як засіб здобути свободу для самореалізації. Трудова діяльність, забезпечуючи певний рівень матеріального достатку, має дати простір для реалізації отриманих знань, розвитку здібностей, дати моральне задоволення» [9, с. 46]. Звідси впливають нові вимоги до змісту праці, її умов, психологічного клімату в колективі, що зумовлюють необхідність розробки нових підходів до здійснення мотивації як функції управління.

Згідно із процесним підходом у менеджменті, управління персоналом як і будь-який інший управлінський процес здійснюється шляхом послідовної реалізації наступних етапів:

- 1) планування роботи персоналу підприємства;
- 2) організація роботи підприємства;

- 3) мотивація працівників;
- 4) контроль за діяльністю;
- 5) регулювання роботи персоналу [5].

Реалізація етапу планування роботи персоналу полягає у визначенні цілей (довго-, середньо- і короткотермінових) організації, структурних підрозділів та окремих працівників підприємства і засобів їх досягнення. За допомогою планування керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль всіх членів організації. В межах планування здійснюється розподіл обмежених ресурсів підприємства, пристосування до зовнішнього середовища, використання сильних і компенсація слабких боків організації, врахування попереднього досвіду діяльності підприємства. На цьому етапі встановлюються правові норми роботи з кадрами, проектування структури організації, оцінка потреб підприємства в робочій силі і можливості їх задоволення, прогнозування розподілу робочої тощо [10; 11].

Процес розробки і постановки цілей сприяє тому, щоб дії працівників були осмисленими і мотивованими. Для цього важливо ставити перед персоналом цілі: напружені, але реальні; досяжні, конкретні, вигідні, безпечні і справедливі. Залучення підлеглих до процесу розробки цілей спонукатиме їх до більш добросовісної і відповідальної роботи [11, с. 6].

Вивчення літературних джерел показує, що етап організування роботи з персоналом включає профорієнтацію, профвідбір, приваблення робочої сили на підприємство, організацію прийому працівників, розміщення їх на робочих місцях, професійну підготовку і перепідготовку кадрів, удосконалення умов праці зайнятого персоналу [1; 2; 4; 10; 11]. Функція організування спрямована на формування стрункої системи спільної діяльності працівників підприємства. В цієї функції два аспекти:

- створення (проектування) організаційної структури управління підприємством;
- організація ефективної взаємодії елементів підприємства (рівнів управління, підрозділів, посадових осіб, керівників і підлеглих).

В межах проектування організаційної структури управління підприємством визначають основні напрями його діяльності, створю-

ють органи управління, здійснюють департаментизацію, приймають рішення про тип організаційної структури, норми керованості, рівень централізації управління, а також розробляють регламентуючі документи. Всі перелічені елементи проектування суттєво впливають на мотивацію працівників, визначають прийнятні для керівництва форми поведінки і напрямки вияву активності персоналу [3; 6; 7; 8; 11].

Дослідження показали, що реалізація етапу мотивування працівників підприємства полягає у спонуканні персоналу до ефективної добросовісної діяльності для досягнення цілей організації, тобто у визначенні потреб персоналу, розробці систем винагороди за виконану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності тощо. Більш повно особливості мотивування працівників підприємства будуть розглянуті нижче.

Етап контролювання за роботою персоналу полягає у співставленні реально досягнутих результатів із запланованими, виявленні відхилень та встановлення причин їх виникнення, спостереженні за роботою персоналу в процесі діяльності тощо. Зв'язок функцій мотивування і контролювання прослідковується на всіх етапах виконання завдань підлеглими, але особливо – на етапі попереднього і заключного контролю. Попередній контроль здійснюється ще до початку виконання завдання і передбачає розробку чітких норм, стандартів і вимог, регламентуючих документів; постановку конкретних цілей і завдань виконавцям; розробку системи винагороди; матеріальне забезпечення; підбір спеціалістів. За допомогою перелічених засобів діяльності працівників надається визначений зміст, визначаються чіткі орієнтири і стандарти їх поведінки, за виконання яких вони і будуть нагороджені [10; 11].

Взаємозв'язок основних функцій управління та місце серед них мотивації зображений на рис. 1.

НТП вимагає поглиблення процесу поділу праці в управлінні, що виявляється, насамперед, у спеціалізації на підставі розподілу задач між структурними підрозділами і виконавцями для їх вирішення з найбільшою віддачею, підвищення якості прийнятих рішень. У цих умовах, вважається доцільним виділення таких основних напрямів розвитку функції мотивації: масштабність

охоплення; спеціалізація мотиваційної управлінської праці; удосконалення методик дослідження мотивації на підприємстві шляхом поширення функціональних взаємозв'язків і технічної оснащеності управлінської праці з мотивації персоналу; організація системи постійного дослідження мотивів праці працівників підприємства; розробка методичних рекомендацій щодо оцінки мотиваційної направленості персоналу та її узгодження з цілями підприємства; розробка програм мотиваційних заходів, визначення мотиваційної стратегії підприємства.



**Рис. 1. Взаємозв'язок основних функцій управління**

Для отримання обґрунтованих результатів розвитку мотивації персоналу необхідно визначити базові категорії, що складають підґрунтя дослідження та розвитку функції мотивації.

Оцінка керівником процесу виконання персоналом визначених завдань також мотивуюче впливає на працівників. Інтерес керівника до того, що робить працівник, похвала, зауваження, допомога та інші

форми управлінського впливу стимулюють підлеглого до кращого виконання своїх обов'язків. Як показує практика, найбільше стимулює працівників заключний етап контролю, за результатами якого визначають якість роботи і рівень заохочення або покарання.

Як показують дослідження, етап регулювання роботи персоналу на підприємстві полягає в усуненні недоліків, виявлених у процесі здійснення контролю. Регулювання процесу управління кадрами складається з підвищення, переміщення, пониження працівників по ієрархічній драбині, звільнення їх, регулювання їх заробітної плати тощо.



**Рис. 2. Схема процесу управління персоналом за цілями**

На рис. 2 представлено схему процесу управління персоналом за цілями. Як бачимо, в основі реалізації даного процесу знаходиться виконання працівниками підприємства цільових угод. Так, планування роботи персоналу за цілями полягає у визначенні стратегічних і поточних цілей підприємства, структурних підрозділів, окремих працівників та узгодження їх; визначення термінів досягнення цілей. Організування персоналу за цілями передбачає укладення цільових

угод між працівниками і керівництвом підприємства із зазначенням їх функцій, обов'язків, відповідальності та організація процесу виконання цільових угод. Мотивування працівників у процесі виконання ними цільових угод має на меті використання матеріальних і моральних стимулів праці. Наступним етапом є контролювання за процесом укладання і виконання цільових угод працівниками підприємства. Регулювання роботи персоналу за цілями передбачає усунення недоліків, виявлених у результаті проведеного контролю за виконанням працівниками підприємства цільових угод; внесення змін і доповнень до цільових угод.

Практика показує, що швидкість і якість досягнення стратегічних цілей підприємства, виконання його поточних завдань значною мірою залежить від забезпеченості підприємства кадровим потенціалом. Виконання конкретних завдань вимагає спеціальних знань і навиків, що зумовлює розподіл праці за видами діяльності.

За результатами експертного опитування, головними причинами неефективного управління персоналом на вітчизняних підприємствах є такі:

1. Управління персоналом розглядається як функціональна область управління організацією, яка слабо пов'язана з основною діяльністю.

2. Працівники структурних підрозділів не знайомі із стратегією розвитку організації і нездатні створити систему управління персоналом, яка би забезпечувала реалізацію цієї стратегії.

3. Існуючі методи управління персоналом відстають від завдань організації, заважають розвитку працівників і обмежують їх вклад у досягнення організаційних цілей.

4. Має місце невідповідність критеріїв оцінки якості виконання функцій окремими посадовими особами сучасним завданням.

5. Неефективною є комунікаційна система організації внаслідок інформаційної перевантаженості, нечіткості і довготривалості руху інформаційних потоків, що приводить до несвоєчасності і необ'єктивності управлінських рішень.

6. Необґрунтований і неефективний вибір методів атестації працівників внаслідок неадекватності розуміння стратегії управління персоналом за цілями.

Дослідивши дане питання можна зробити висновок: для повної реалізації кадрового потенціалу працівників підприємства необхідно: [9; 13].

1) визначити перелік фахівців за спеціальностями, які необхідні для забезпечення нормального протікання виробничих та інших процесів на підприємстві (брак кадрів призводить до перевантаження наявних працівників, до неякісного виконання покладених на них функцій, а їх надлишок – до дублювання функцій, порушення чіткості у комунікаційних процесах, до недовантаження кадрів, втрати ними професійних навиків тощо);

2) розробити систему оцінки професійних і ділових якостей працівників;

3) забезпечити належні умови праці;

4) створити диференційовану систему мотивування працівників.

Таким чином, підприємство може розраховувати на успіх, якщо воно володіє певною кількістю працівників відповідних спеціальностей, які можуть реалізувати свої знання, навички і здібності на практиці. Здатність використати потенціал працівників залежить від умов праці та їх зацікавленості у належному виконанні своїх обов'язків, тобто від розвиненості системи мотивування на підприємстві.

За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що сутність системи мотивування працівників підприємства полягає у реалізації цілей підприємства шляхом забезпечення цілеспрямованого, систематизованого впливу вищого керівництва підприємства на рівень якості виконання працівниками своїх професійних обов'язків.

Система мотивування повинна включати такі елементи:

- суб'єкти мотивування;
- об'єкти мотивування;
- предмет мотивування;
- методи мотивування працівників;
- комунікації (способи обміну інформацією і технічні засоби).

Суб'єктами мотивування є конкретні посадові особи. Об'єктами мотивування виступають певні види діяльності, які виконують суб'єкти мотивування (функції, обов'язки тощо). Предмет мотиву-

вання – це характеристика виконання суб'єктами мотивування покладених на них функцій (якість, кількість виконаної роботи тощо). Предмет мотивування як складова системи вимагає адекватного визначення критеріїв оцінки якості виконання функцій у розрізі їх видів і у розрізі посадових осіб. При цьому важливо пам'ятати, що ці критерії мають впливати із взаємозв'язку цілей підприємства з цілями конкретного підрозділу і самого працівника.

Методами мотивування виступають способи впливу на працівників з метою спонукання їх до діяльності, спрямованої на досягнення визначених цілей. Застосовувані методи мотивування мають забезпечувати стимули для працівників, які поділяються на дві групи: матеріальні і моральні стимули. Одночасно вони повинні сприяти розвитку здорової конкуренції між працівниками шляхом формування системи підготовки резерву керівників, яка включає такі процеси:

- виявлення працівників організації, які володіють потенціалом для займання керівних посад;
- підготовка цих працівників до роботи на керівній посаді;
- забезпечення плавного заміщення вивільненої посади і затвердження на ній нового працівника.

Комунікації, як складова системи мотивування, є процесом обміну інформацією між суб'єктами мотивування в процесі діяльності. Як показує практика, сучасний керівник тратить 80% своєї праці на спілкування з підлеглими, колегами та вищим керівництвом. Отож, весь цей час йде на комунікацію, і від того, наскільки вона ефективна, залежить ефективність роботи всієї організації. Комунікаційний процес передбачає наявність відправника інформації, одержувача інформації, ідеї, повідомлення, каналу передачі інформації. У табл. 1 наведено типи і методи комунікації [12, с. 294–297].

*Таблиця 1*

### Типи і методи комунікацій

Типи комунікацій	Основні методи (засоби) комунікації
Усні	Конференції, наради, доповіді, презентації, групове обговорення, індивідуальні зустрічі, неформальні бесіди тощо.
Письмові	Листи, меморандуми, звіти, письмові доповіді, записки, правила; процедури, накази, електронна пошта та ін.
Невербальні	Поведінка людини: гримаси обличчя, погляд, інтонація, тембр голосу, поза тощо.



Вивчення літературних іноземних джерел дозволяє зробити висновок, що доцільно виділяти формальні і неформальні комунікації. Формальні прямо впливають з організаційної структури управління підприємством. В свою чергу, неформальна комунікація – це потоки інформації між посадовими особами, які формально не зобов'язані надавати один одному виробничу інформацію. Вона забезпечує обмін інформацією не за статусом і місцем в ієрархії підприємства, а стихійно. Ця особливість робить усіх членів організації учасниками інформаційного обміну і надає йому особливу значимість для управління людськими ресурсами. Хоча формальну і неформальну комунікації важко поєднати, проте за результатами досліджень американських вчених, приблизно 90 відсотків неформального інформаційного обміну стосується організаційних питань. Тому розуміння керівництвом механізму неформальної комунікації і вміння використовувати її є важливою умовою ефективного управління організацією. Основним способом неформального спілкування є передача усних повідомлень одним працівником іншому. Ця особливість обумовлює дві характеристики неформальної комунікації: відносно високу швидкість розповсюдження інформації і відносно високий ризик її спотворення. Проте дослідження показують, що 75% такої інформації доходить у неспотвореному вигляді [12, с. 307–308].

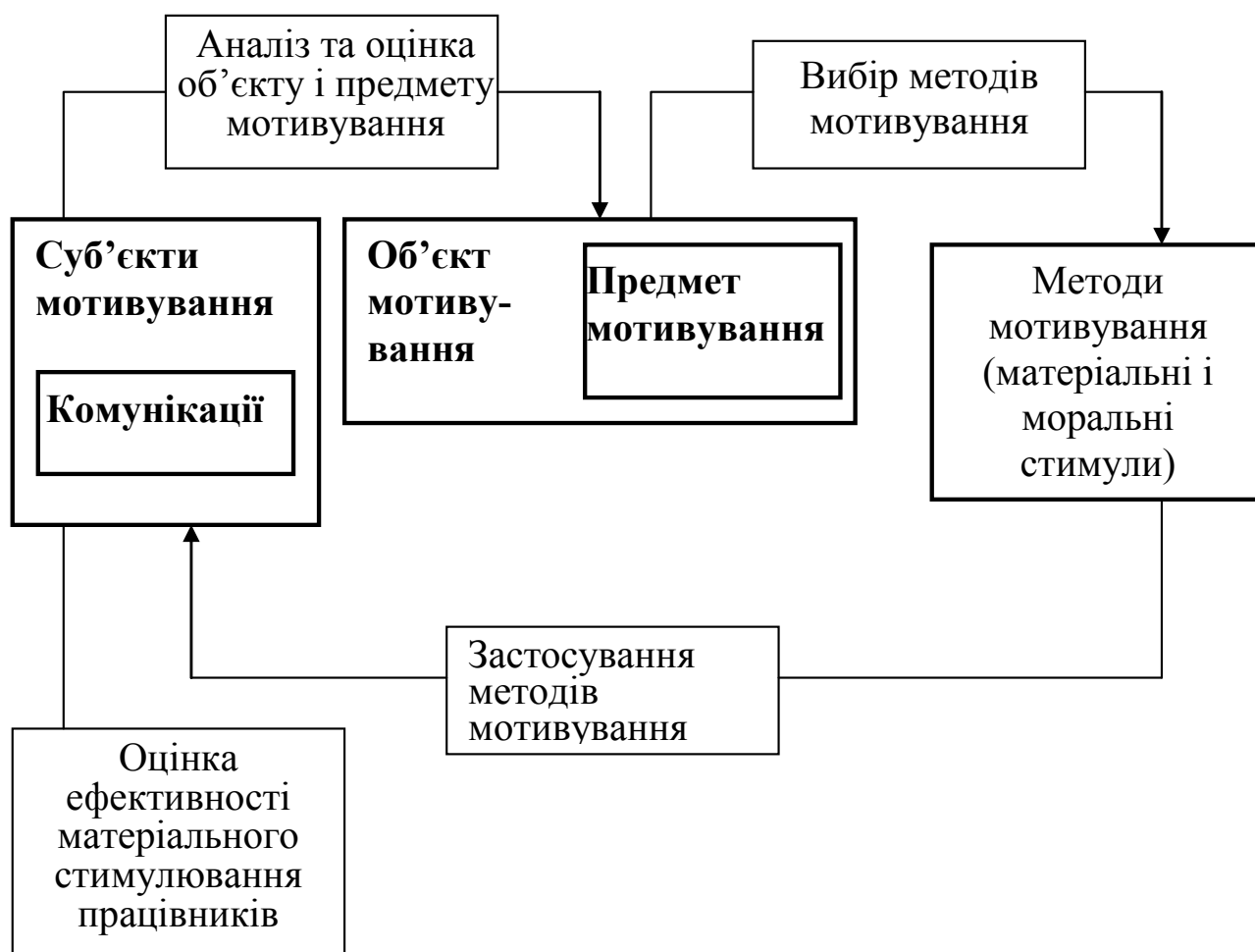
Як показав огляд літературних джерел, ефективність комунікації в середині організації залежить від двох груп факторів: індивідуальних та організаційних. Під індивідуальними факторами розуміються все те, що пов'язано із співробітниками організації, їх здатністю виконувати покладені на них функції і бажанням брати участь в інформаційному обміні (різниця у сприйнятті інформації, семантика, суб'єктивна оцінка, навички комунікації, культурні відмінності) [5; 6; 7].

Існує декілька добре апробованих стратегій, які дозволяють успішно долати комунікаційні бар'єри і підвищувати ефективність комунікації на рівні працівників організації. По-перше, організації мають звернути увагу на розвиток комунікаційних навичок своїх працівників, зокрема, активне вислуховування і здійснення зворотного зв'язку. Зміст активного вислуховування полягає у вмінні слухача допомогти співрозмовнику сказати те, що він намагається

сказати. Зворотний зв'язок забезпечує уточнення отриманої раніше інформації. По-друге, важливим є забезпечити розвиток у працівників технічних навиків комунікації: володіння електронною поштою, вміння користуватись факсом, писати меморандуми тощо. По-третє, керівництво має створювати управлінські системи і формувати культуру, яка би сприяла поширенню відкритої комунікації в організації [12].

Найбільш значним комунікаційним бар'єром на рівні підприємства є його організаційна структура управління, інформаційна перевантаженість, фільтрація і неадекватне технічне оснащення.

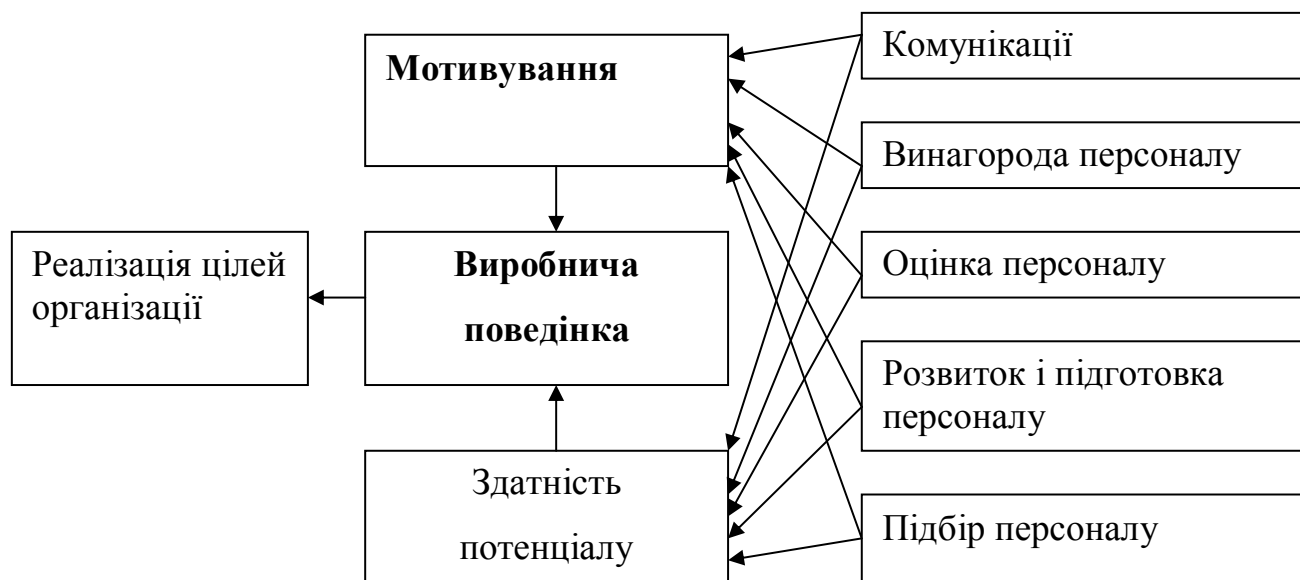
Огляд і аналіз літературних джерел, а також власні дослідження показали, що взаємодія складових системи мотивування працівників в системі управління персоналом за цілями відбувається за схемою, що показана на рис. 3.



**Рис. 3. Система мотивування працівників підприємства**

Об'єктивною передумовою застосування цієї системи є запровадження на підприємстві системи цільових угод. Після оцінки відповідності цілей окремого працівника цілям структурного підрозділу, яким він керує, і цілям підприємства загалом проводиться аналіз і оцінка об'єкту і предмету мотивування, тобто якості виконання працівниками покладених на них функцій. У результаті цього вибираються методи мотивування (матеріальні і моральні стимули) і застосовуються до суб'єктів мотивування. Заключним етапом системи є оцінка ефективності матеріального стимулювання працівників.

Вище представлена схема вписується за змістом у типову модель управління людськими ресурсами на підприємстві, яка показана на рис. 4. Управління людськими ресурсами полягає у підборі і зберіганні необхідного для організації персоналу, його навчанні, розвитку, винагороді персоналу за його зусилля, оцінці діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дозволяє скоректувати поведінку працівника. [12, с. 77].



**Рис. 4. Модель управління людськими ресурсами на підприємстві**

Реалізація стратегічних і поточних цілей підприємства передбачає виконання його персоналом комплексу виробничих функцій, які окремі автори називають виробничою поведінкою, оскільки цей термін включає в себе не тільки технічні, але і поведінкові навички [8; 12]. Виробнича поведінка залежить від кількісних і якісних характеристик трудових ресурсів, організаційної структури управління

підприємством, його цілей. Ефективність використання трудових ресурсів визначається рівнем наближеності цілей працівників підприємства до цілей організації в цілому. Цілі конкретного працівника під впливом засобів мотивування з боку підприємства визначають характер його виробничої поведінки. Виробнича поведінка може мати характер байдужості, ситуаційності або самовдосконалення. Завданнями системи мотивування працівників є:

- усунення байдужого ставлення працівників до реалізації цілей підприємства;
- сприяння вихованню почуття цілісності працівника з підприємством для того, щоб він усвідомлював нерозривність власних цілей із цілями організації. Це повинно усунути ситуаційне ставлення працівника до виконання своїх обов'язків;
- забезпечення постійного зацікавлення працівника у самовдосконаленні.

Таким чином, ефективність системи мотивування працівників визначається рівнем реалізації цілей працівників і цілей підприємства загалом, оскільки управління людськими ресурсами пронизує всі аспекти діяльності підприємства і впливає на ефективність інших систем управління (управління постачанням, виробництвом, збутом, фінансами, інвестиціями тощо). Для побудови ефективної системи управління персоналом підприємства і в її межах системи мотивування працівників важливим є усвідомлення того, що ефективність тут визначатиметься рівнем використання працівниками свого потенціалу для реалізації цілей підприємства.

Згідно з опрацьованих джерел, цілісність системи управління персоналом може бути забезпеченою за рахунок [2; 4; 12]:

- адекватного визначення цілей підприємства і їх роз'яснення усім працівникам для забезпечення наглядності взаємозв'язку цілей підприємства з цілями окремих підрозділів та їх керівників;
- детального моделювання «ідеальної» виробничої поведінки для всіх посадових осіб організації;
- координації в роботі підрозділів служби людських ресурсів;

- постійної взаємодії спеціалістів з людських ресурсів з лінійними керівниками, які безпосередньо управляють персоналом;
- залучення керівників до участі у «привабливих» для них формах роботи з персоналом – проведення співбесід з кандидатами, заняття з професійного навчання, управління окремими проектами. Це дозволить їм придбати досвід безпосередньої участі в розробці і застосуванні методів управління людськими ресурсами і надасть можливість скласти більш об'єктивне уявлення про управління персоналом;
- організації спеціального навчання з питань управління людьми, яке дозволяє сформувавши уявлення про цю функцію і виробити практичні навички роботи з підлеглими;
- участі працівників в прибутках підприємства через пропозицію їм корпоративних або боргових цінних паперів.

Ознайомлення з цією проблемою на підприємствах дозволяє стверджувати, що для проведення диференціації, необхідно мати єдину систему оцінки ефективності виконання кожним працівником покладених на нього функцій. На більшості підприємствах оцінка проводиться з огляду на положення посадових інструкцій, при цьому керівники вищої ланки управління не завжди контролюють відповідність інструктивних положень сучасним реаліям. При зміні стратегії організації, або конкретного проекту, який реалізується на підприємстві, мають переглядатись посадові інструкції, вноситись зміни і доповнення до контрактів, за якими залучено працівників на конкретні керівні посади. При використанні цільового підходу в управлінні персоналом підприємства важливим елементом встановлення критеріїв оцінки якості виконання функцій працівників має бути проведення атестаційних співбесід [7].

Для того, щоб успішно провести атестаційну співбесіду, керівник повинен детально підготуватись до неї. Головними елементами підготовки є:

- проведення на основі фактів зваженої оцінки роботи працівника із врахуванням посадової інструкції та індивідуального плану на рік, що минув;

- осмислення плану розвитку працівника на наступний рік;
- продумування детального плану проведення співбесіди.

Одним із результатів атестаційної співбесіди є затвердження особистого плану співробітника на наступний атестаційний період. Його призначенням є запропонувати заходи для підвищення ефективності роботи працівника. Найпоширенішою формою таких планів є індивідуальні плани розвитку і особисті цілі. Індивідуальний план є самооцінкою працівника. План відображає бачення працівником напрямів покращання результатів своєї професійної діяльності, заходів, які могли би допомогти його самовдосконаленню. Особисті цілі – це обмежений набір ключових для працівника завдань на атестаційний період. Встановлення особистих цілей є елементом системи управління за цілями. Цілі мають бути конкретними, вони мають вимірюватися, мають бути пов'язаними із цілями організації і підрозділу, в якому працює співробітник.

Методи атестації працівників можна умовно поділити на дві групи: 1) традиційні; 2) нетрадиційні. Найпоширенішими методами першої групи атестації є: метод стандартних оцінок; метод порівнянь; метод управління за цілями. Сутність методу стандартних оцінок полягає у тому, що керівник оцінюється за стандартною шкалою. Вона включає такі позиції:

- якість роботи (акуратність в роботі; відповідність стандартам якості);
- здатність планування (вміння розробляти і реалізовувати плани діяльності, адаптуючи їх до умов, що змінюються);
- здатність організувати (вміння ефективно використовувати ресурси і час для досягнення результатів);
- здатність керівництва (вміння керувати підлеглими, встановлювати стандарти, оцінювати роботу підлеглих і сприяти її покращанню);
- комунікабельність (здатність ефективно взаємодіяти з людьми, ясно виражати думки в усній і письмовій формах);
- ставлення до роботи (відповідальність, здатність працювати з високим навантаженням).

Кожній позиції у вказаній шкалі присвоюється певне значення у відсотках за рівнем її вагомості, що визначається керівництвом вищої ланки управління організації. При оцінці кожного працівника апарату навпроти кожної з позицій проставляється одна з таких відміток:

1) працівник має за цією позицією перевагу перед іншими працівниками;

2) працівник за цією позицією має рівень, нижчий від очікуваного;

3) працівника за цією позицією оцінено на відмінно;

4) працівник за цією позицією відповідає встановленим критеріям;

5) працівника за цією позицією оцінений на незадовільно.

Недоліком даного методу - привід до суб'єктивізмів оцінок, коли запропонована шкала не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника. Шекшня С. В. для усунення даних недоліків запропонував залучати до оцінки спеціаліста з людських ресурсів (менеджера з управління персоналом), який ретельно вивчивши особу, що атестуватиметься, обговорює даного працівника із його безпосереднім начальником, тоді атестує працівника і передає результати на затвердження безпосередньому керівнику працівника.

Метод порівнянь передбачає рангування працівників на кращих, добрих, середніх, відсталих і гірших. Це простий метод у застосуванні, проте рангування працівників є неточним, тому його не слід використовувати з метою вдосконалення управління персоналом за цілями.

І все ж таки, найдоцільнішим є використання методу залучення цільових угод, який передбачає постановку цілей працівника спільно з керівником на конкретний період часу, після завершення якого керівник оцінює рівень їх реалізації. Такі цілі мають бути: конкретними, мають піддаватись кількісній оцінці, бути досяжними, значущими, орієнтованими в часі. Використання цього методу забезпечує об'єктивність рішень керівництва щодо преміювання працівника.

Існують і нетрадиційні методи атестації (друга група). Які дозволяють всесторонньо оцінити працівника, усуваючи суб'єктивність думок, провести оцінку працівника у тісній прив'язці його особи до реалізації цілей організації. Сюди відносять психологічні методи оцінки і метод «360° атестація». Застосування даних методів найчастіше потребують залучення незалежних фахівців на підприємство або додаткового навчання наявного керівного персоналу. Крім того, ці методи вимагають детального їх вивчення і пристосування до конкретного підприємства для того, щоб результати їх використання були об'єктивними.

З огляду на це, найприйнятнішим є метод використання цільових угод, який позбавлений цих недоліків. Він дозволяє максимально наблизити критерії оцінки якості виконання функцій працівником до цілей організації, підрозділу і його особистих цілей.

При проведенні заходів щодо покращання умов праці аналізуються такі групи чинників:

- соціально-психологічні (вдосконалення демографічної, функціональної, суспільно-організаційної, професійно-кваліфікаційної, соціально-психологічної структур, а також покращання адаптації нових працівників і стилю керівництва);
- санітарно-гігієнічні (підтримка в нормі температури і вологості повітря, швидкості обміну повітря, атмосферного тиску, запиленості повітряного середовища, токсичності випаровування, газів і аерозолів, випромінювання тощо);
- рівень раціональності організації робочих місць (вибір оптимальних виробничих площ, правильне розміщення робочих меблів та ін.);
- режими праці і відпочинку (диференціація тривалості і часу навантаження і відпочинку для працівників фізичної і розумової праці).

Характер мотивування має прямий зв'язок з якістю виконання обов'язків працівниками, з їх спеціалізацією за видами діяльності, бо тут є різниця у формах оплати праці, у обсязі обов'язків, які виконують працівники, ступені їх відповідальності. З огляду на це,



рівень доходів і рівень стимулюючих впливів для працівників в абсолютному виразі об'єктивно мають бути різними, але умови діяльності і зацікавленість працівників у результатах діяльності однакова.

Таким чином, успіх підприємства обумовлюється, значною мірою, рівнем зацікавленості працівників у покращенні результатів своєї діяльності. Покращення умов праці і посилення мотивуючих впливів веде до матеріальних витрат підприємства, що відбивається на його фінансових показниках. Як відомо, приріст доходів підприємства, які мають місце внаслідок матеріального стимулювання працівників, має бути більшим за рівень витрат на їх стимулювання.

Соціальні і психологічні методи мотивації – це способи керуючого впливу, що спираються на об'єктивні закони соціального розвитку і закони психології. Об'єктом впливу тут є соціальні і психологічні процеси на рівні населення, виробничого колективу чи його структурної ланки, окремого працівника. Проведені практичні дослідження показали, що менеджери українських підприємств не раціонально використовують існуючий потенціал мотивації персоналу, не задіяно соціальний та психологічний аспекти, здійснення матеріальної мотивації не задовольняє персонал.

Справедливим є ствердження, що основна форма життя особистості – безперервне становлення, а сама вона не тільки усталена структура, але й процес. Особистість може змінюватися в результаті зміни зовнішніх факторів, наприклад, об'єктивних умов її праці, зміни соціального статусу, матеріальної забезпеченості. Властивість особистості динамічно, постійно змінюватися зумовлює існування ідейно-виховних методів мотивації.

### *Література:*

1. Becker Fred G. Lexikon des Personalmanagement, originalausgabe, München 1994.
2. Bizani Fritz: Personalwesen und Personalführung, Erweiterte Auflage, Wiesbaden, 1995.

3. Gibson L., Ivancevich M., Donnelly Jr. H. Organizations. IRWIN, 1991.
4. Milkovich George T., Boudreau John W. Personnell Human Resource Management. – Homewood: BPI/ IRWIN, Illinois 60430, 1988.
5. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Методологічні положення та прикладні механізми. – Тернопіль: Лілея, 1997. – 292 с.
6. Білорус О. Г., Панченко Є. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. – К.: Знання, 1992. – 40 с.
7. Герасимчук В. Г. Діагностика системи управління підприємством: Навч. посібник. – К.: ІСДО, 1995. – 120 с.
8. Дудіна Н. В. Механізм оплати праці як чинник забезпечення конкурентоспроможності робочої сили // Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили. Збірник наукових праць. Серія “Економіка праці та соціальної сфери”. Вип. 2. / НАН України. – Інститут економіки. – К.: 2002. – С. 97–112.
9. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1998.
10. Саакян А. К., Зайцев Г. Г., Лашманова Н. В., Дягилева Н. В. Управление персоналом в организацию – СПб: Питер, 2001. – 176 с.
11. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекций. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
12. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО “Бизнес-школа «Интел-Синтез»”, 2000. – 368 с.
13. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – К.: МЗУУП, 1993. – 188 с.