

- ✦ інтеграція освітніх і культурних компонентів, органічне з'єднання навчання з дослідженнями;
- ✦ створення творчої середовища, підтримка індивідуалізованих форм підготовки, розвитку самоосвіти і самовиховання;
- ✦ розширення часових і просторових контекстів освітніх програм через інформаційні технології, через ознайомлення з течіями, школами, напрямками науки, ключовими фігурами в історії світових наукових пошуків, через ознайомлення з проблемами сучасного дня, обговорюваними в російських і міжнародних дискусіях в областях викладаємих дисциплін (включення слухачів в міжнародне наукове і освітнє просторове середовище);
- ✦ створення середовища, стимулюючої виникнення у слухачів активної життєвої позиції як конструктивного ставлення до себе, до реальної і майбутньої життя, до реалізації свого особистого і творчого потенціалу.

Таким чином, професійне розвиток персоналу, яке базується на навчальних програмах з вищеперерахованими завданнями, забезпечить ефективне формування інтелектуальної організації, а значить і високі результати її діяльності. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. http://www.elitarium.ru/2009/01/26/kultura_truda_upravlenija_gastev.html
2. **Карякин А. М.** Управление персоналом: Электронное учеб. пособие.– 3-я редакция / Иван. гос. энер. ун-т.– Иваново, 2005.– 167 с.
3. **Скрылева О. В., Насибуллин Э. Н.** Роль корпоративных университетов промышленных предприятий в подготовке молодых работников. / Скрылева О. В., Насибуллин Э. Н.// Образование в техническом вузе XXI веке: международный межвузовский научно-методический сборник / ГОУ ВПО «Камская государственная инженерно-экономическая академия».– Вып. 4.– Набережные Челны: Изд-во Кам.гос.инж-экон.акад., 2009.– С. 55 – 57.

УДК 331.101.3

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

МАРТЯНОВА М. П.

кандидат економічних наук

ГОНЧАРЕНКО К. М.

Харків

У сучасних умовах проблеми управління персоналом, зокрема його мотивації, набувають нового значення. Це пов'язано з тим, що від вміння керівника підприємства враховувати фактори, що впливають на активність працівників, залежить ефективність управління персоналом організації у цілому.

Про актуальність обраного напрямку досліджень свідчить значна кількість публікацій за цією проблематикою, особливої уваги заслуговує зростання кількості наукових видань і монографій, виданих авторами Гриньовою В. М., Дороніною М. С., Єськовим А. Л., Семикіною М. В., Тельновим А. С. [1 – 5]. Однак, як показує аналіз зазначених праць, у вітчизняній літературі недостатньо уваги приділяється індивідуалізації мотивації – мотивації працівників залежно від спрямованості їх діяльності на задоволення певних груп потреб, тобто типу мотивації.

Метою статті є визначення шляхів мотивації персоналу підприємства відповідно до типу їх трудових орієнтацій.

У роботі Р. Нірмайера та М. Зайферта визначено ключові складові успішної діяльності працівника – це особистість, компетентність та сприятливі умови. Обґрунтовано, що вплинути на особистість працівника

майже неможливо, інша річ – створити сприятливі умови [6]. Однак, не маючи інформації щодо особистості працівника, його потреб, здібностей, орієнтацій тощо, неможливо забезпечити йому умови для ефективної праці. У той же час аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що в менеджменті дослідженню впливу особистості на поведінку не приділяється достатньої уваги [7]. Ця проблема детально вивчається у психологічних та соціальних науках, де розроблено значну кількість теорій особистості. Їх використання в менеджменті дозволить підвищити ефективність управління персоналом, використовувати в повному обсязі потенціал кожного працівника. Тобто для розробки дієвого механізму мотивації працівників необхідним є визначення типу мотивації працівників підприємства – переважаючої спрямованості діяльності людини на задоволення певних груп потреб.

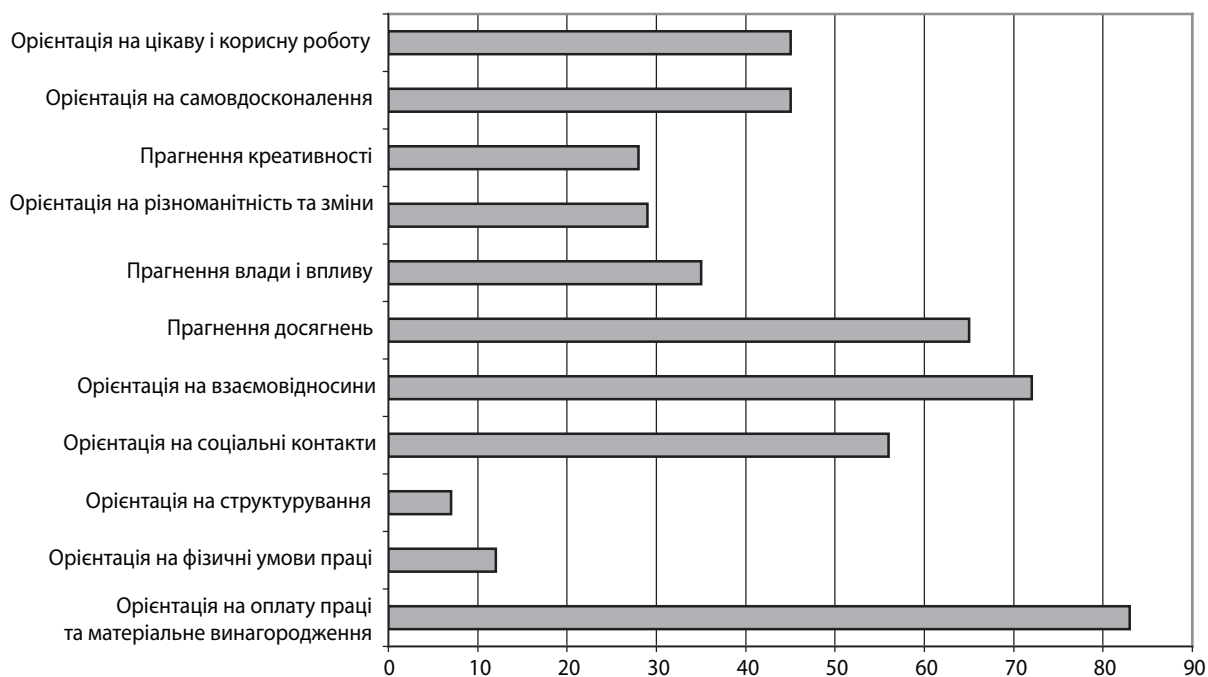
У сучасних наукових джерелах, залежно від цілей авторів, наведено значну кількість таких типологій. У дослідженні ми використали типологію, запропоновану в [8], де виділено 12 мотиваційних чинників, які відповідають типам мотивації. Їх коротку характеристику наведено в *табл. 1*.

Дослідження типів мотивації працівників було здійснено на базі державного підприємства «Харківський машинобудівний завод «ФЕД». Результати дослідження представлено на *рис. 1*.

Як бачимо, переважна більшість працівників на підприємстві відносяться до першого типу, тобто у своїй трудовій діяльності вони, у першу чергу, прагнуть отримати матеріальну винагороду.

**Типи мотивації персоналу підприємства залежно від спрямованості діяльності людини
на задоволення певних груп потреб**

Тип мотивації працівника	Особливості
Орієнтація на оплату праці і матеріальне винагородження	Працівники, які готові працювати понаднормово, виконувати будь-яку високооплачувану роботу для збільшення свого заробітку
Орієнтація на фізичні умови праці	Працівники, які зацікавлені у роботі з нормальними умовами праці, зручною змінністю, навіть за рахунок більш низької оплати чи невисокої змістовності праці
Орієнтація на структурування	Працівники, які прагнуть жорсткого структурування роботи, для них важливим є порядок, планування, процедури, тобто високий рівень організованості
Орієнтація на соціальні контакти	Працівники, які потребують соціальних контактів, спілкування, намагаються постійно знаходитись в оточенні інших людей
Орієнтація на взаємовідносини	Працівники, які прагнуть працювати в колективі, де панують добрі взаємовідносини, сприятливий морально-психологічний клімат, довіра
Прагнення визнання	Працівники, які потребують уваги, оцінки заслуг, досягнень і успіхів, їх визнання, схвалення від інших людей
Прагнення досягнень	Працівники, які прагнуть складних та ризикованих завдань, намагаються у своїй трудовій діяльності визначати і досягати складні і багатообіцяючі цілі
Прагнення влади і впливу	Працівники, які прагнуть керувати іншими, впливати на оточуючих, мають стійку потребу в конкуренції і здійсненні влади
Орієнтація на різноманітність та зміни	Працівники, які потребують постійних змін, різноманіття цілей та завдань, нових ініціатив
Прагнення креативності	Працівники, які прагнуть бути креативними, відкритими для нових ідей, займатися творчою діяльністю
Орієнтація на самовдосконалення	Працівники, які прагнуть саморозвитку, здобуття нових знань, вмінь, навичок, професійного росту
Орієнтація на цікаву і корисну роботу	Працівники, які прагнуть цікавої, корисної праці, потреба у роботі, яка наповнена змістом і значенням, є суспільно корисною



**Рис. 1. Результати дослідження типу мотивації працівників державного підприємства
«Харківський машинобудівний завод «ФЕД»**

Дослідження в області мотивації праці показують, що серед життєвих цінностей населення України матеріальний достаток є пріоритетною цінністю. Оплата праці залишається найважливішим фактором, що визначає ставлення людини до неї. Однак рівень оплати праці українських робітників досить низький. Згідно з рядом процесних теорій (справедливості, очікування), нерівнозначність затрачених зусиль і отриманої винагороди може призвести до зниження ефективності та якості праці для досягнення рівноваги між вкладом і результатами.

Важливими трудовими орієнтаціями більшості працівників підприємства також є спрямування діяльності на забезпечення потреб у добрих взаємовідносинах із членами колективу (73% опитаних); у досягненнях (65%) і соціальних контактах (57%). Як бачимо, для задоволення більшості актуальних потреб підприємства не потрібні значні фінансові ресурси, тому підприємство має всі можливості для забезпечення ефективної системи мотивації персоналу.

Таким чином, мотивація повинна базуватися на врахуванні усієї сукупності факторів, що впливають на трудову поведінку. Це дозволить реалізувати індивідуальний підхід при розробці механізму мотивації персоналу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Семикіна М. В.** Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / М. В. Семикіна; [відп. ред. В. В. Онікієнко]. – Кіровоград : ПБЦ «Мавін», 2004. – 124 с.
2. **Еськов А. Л.** Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения: [монография] / А. Л. Еськов. – Донецк : ИЭП, 2005. – 390 с.
3. **Тельнов А. С.** Управление качеством работы на промышленном предприятии: [монография] / А. С. Тельнов. – Хмельницький : ХНУ, 2005. – 290 с.
4. **Гриньова В. М.** Проблемы мотивации работы персонала предприятия: [монография] / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
5. Механізм мотивації управлінського персоналу: [наук. вид.] / [М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова, Г. М. Надьон]. – Харків: АдвАтм, 2010. – 240 с.
6. **Нирмайер Р.** Мотивация / Райнер Нирмайер, Манюель Зайферт; [пер. с нем. Зись Е. А.]. – М.: изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – 124 с.
7. **Лугова В. М.** Сучасний стан дослідження проблем мотивації в дисертаціях українських вчених / В. М. Лугова, Д. А. Серіков. – Економіка розвитку, 2011. – № 1 (57). – С. 92 – 95.
8. **Ричи Ш.** Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин, [пер. с англ. под ред проф. Е. А. Климова]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

УДК 338.98

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

ЧУМАК Л. Ф.

кандидат экономических наук

НИКОЛАЕНКО Л. П.

Харьков

Управление персоналом – жизненно обусловленная стратегическая функция, сформировавшаяся под воздействием множества факторов в самостоятельную структуру. Сложившаяся в Украине государственная политика в сфере человеческих ресурсов оказалась неэффективной: существенно ослаблена профессиональная школа, отсутствует система развития персонала предприятий, разрушены прежние связи между профессиональным образованием и профессиональным трудом. Рынок профессий и рынок образовательных услуг Украины практически не связаны. Поэтому возникла необходимость рассмотреть современные проблемы теории и практики управления персоналом в Украине.

В освоении и развитии современных методов управления персоналом украинским предприятиям пока нечем хвалиться. Мы находимся на переходном этапе развития экономики от директивно-плановой к рыночной.

Избранный путь перехода Украине к рынку не оправдал возлагавшихся на него надежд. Основные итоги нескольких лет проведения радикальной экономической реформы более чем хорошо известны: спад производства, обнищание народа; безработица, забастовки, неблагоприятные демографические сдвиги, особенно в центральных областях Украины и т. д. Разрыв привычных экономических связей, еще больше усиливает проявление всех перечисленных и других негативных процессов.

Эволюция системы управления, сложившейся на первых этапах экономической реформы, происходит в специфических условиях переходного периода. Важными его особенностями являются:

- ✦ неустойчивость связей между предприятиями и недостаточная координация их деятельности;
- ✦ свобода хозяйственной деятельности, обусловленная существующей правовой системой; нестабильность нормативной сферы и экономической политики.

Добавим к этому нехватку информации практически во всех областях экономической жизни. В результате возникала обстановка неопределенности, когда деятельность предприятий направлена главным образом на каждодневное выживание. Поэтому, в этих условиях, особенно важным становится эффективное управление предприятием и человеческими ресурсами, в частно-