

них рейдерських атак. Метою захоплення може стати не тільки нерухомість фірми, й ринки збуту, системи постачання, PR-технології, які використовують конкуренти, та навіть висококваліфікований персонал, який пройшов на фірмі вишкіл. Щоб цього не трапилося, підприємство має забезпечити ефективну систему антирейдерського захисту, тобто на підприємстві повинна обов'язково діяти служба інформаційної безпеки і розвідки.

Література:

1. Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» від 09.01.2007 № 537-V
2. Головань І. Удар у стик: чому процвітає «рейдерство» в Україні // Дзеркало тижня. – 2006. – 17 жовтня.

*Галина Юркевич, викладач
Чортківський інститут підприємництва і бізнесу ТНЕУ
м. Чортків, Україна*

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ.

За умов функціонування ринкової системи господарювання підприємства стоять перед необхідністю діяти в конкурентному середовищі, знаходити й розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, оволодівати новим типом економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим має зростати внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці.

Уже давно робилися спроби пояснити поведінку людей і розкрити причини їхньої цілеспрямованої діяльності. Під однією чи іншою назвою з різних позицій обговорювалося те, що називається мотивацією: активізація, стимулювання, управління, реалізація цілеспрямованої поведінки індивідуума. Основним і визначальним фактором будь-якої діяльності є людина з її потребами та можливостями задоволення їх, рівнем соціальної й інтелектуальної свідомості, ціннісними орієнтирами.[1] Тому проблему мотивації необхідно розглядати через призму людини з її вимогами, психологією і філософією життя, життєвим кредо. Тобто початковим пунктом управління за допомогою мотивації є мотиви працівників.

Мотивація працівників – одне з найбільш важливих завдань керівника, вона вимагає знань, напористості та розуміння людської природи. Ус-

піху завжди домагається керівник, який має добре розвинені здібності спонукати працівників до вищого рівня напруженості їхніх зусиль і, в кінцевому підсумку, до виконання роботи.

Мотивація – це сукупність об'єктивних та суб'єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитися доцільним або недоцільним чином. До основного змісту мотивації належить три ключових поняття: зусилля, організаційні завдання, індивідуальна потреба.

Керівники мають вимагати від своїх підлеглих енергійних зусиль для досягнення організаційної мети. Для цього вони повинні задовольняти потреби індивідуумів. Отже, у процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення організаційної мети, а з іншої – задоволення індивідуальних потреб. Чим складніше управління, тим більші вимоги висувають до інтелектуальних функцій людини, психічних процесів, особистості менеджера, починаючи від сприйняття та уваги і закінчуючи відповідальністю за людські життя. У керівника існують риси, які накладають відбиток на його поведінку. Тому одні з них, ставлячи перед собою мету, виходять, головним чином, із матеріальних переконань, інші – із почуття обов'язку, треті прагнуть уникнути критики, осуду. Але у будь-якому випадку мета є внутрішнім механізмом поведінки менеджера. Закономірним стає питання, чому особистість чинить саме так, а не інакше? Щоб відповісти на нього, варто звернутися до поняття «мотив» який слугує для позначення рушійної сили, спонукання до дії і використовується людьми для визначення усіх тих факторів, які викликають які-небудь дії. Аналізуючи управлінську діяльність менеджера, можна говорити про мотивацію двох видів: позитивну і негативну. Позитивна мотивація – це прагнення керівника досягти успіху у своїй діяльності. Вона передбачає свідому активність менеджера і пов'язана переважним чином з позитивними емоціями та почуттями, наприклад, підтримка тих, з ким працює керівник.

До негативної мотивації відносять все те що пов'язане із застосуванням осуду, незадоволенням, що несе за собою, як правило, покарання не лише матеріальне, а й моральне. При негативній мотивації керівник прагне уникнути поразки. Наслідком цього є небажання працювати у даній галузі.

Кожна людина, незалежно від того, чи є вона керівником чи підлеглим, потрапляє в різні життєві ситуації. У поведінці її проявляються найрізноманітніші мотиви, причому, досить часто несумісні один з одним. Можлива ситуація, коли спрацьовують кілька взаємопов'язаних мотивів. Наприклад, людина що працює задля свого інтересу, розраховує також і на те, що отримає винагороду за свою роботу.

Не є секретом, що багато мотивів поведінки криються у процесі праці. Бажання працювати з являється у менеджера, коли він впевнений у користі, яку може принести своєю працею іншим людям. Тому керівник зо-

бов'язаний знайти підхід до кожного працівника, використовуючи його індивідуальну мотивацію, тобто його інтереси, потреби, прагнення.

В економічній літературі поняття « мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. Одні автори пов'язують мотивацію із свідомим прагненням до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Треті мотивацію визначають, як надію на успіх і боязнь невдачі. Автори підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе та інших до діяльності у досягненні особистих цілей і цілей організації.[9, с. 360]. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії для задоволення потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує ступінь активності та спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив є приводом, причиною, об'єктивною необхідністю щось зробити, спонуканням до певної дії. [14, с. 11].

Так, Річард Л. Дафт розглядає мотивацію як сили, що існують усередині або поза людиною і збуджують у ній ентузіазм і завзятість під час виконання певних дій. Далі він зазначає : «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера якраз і полягає у тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації»[4,с.49].

Мотивація персоналу – це складне й багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи природу і сутність мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться про процес, який відбувається в самій людині та спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводити себе в конкретній ситуації певним чином. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів – мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства ; та внутрішніх – складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності)

Мотивація персоналу має низку складових мотивацій, а саме : до трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди й задовольняє наявні потреби; до стабільної та продуктивної зайнятості; до розвитку конкурентноспроможності працівника; до володіння засобами виробництва; до вибору нового місця роботи працівника.

Безумовно .ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна та неоднозначна. Буває так, що людина , яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників- мотиваторів дуже зацікавлена в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, що має значно менше мотивів працювати ефективно. Відсутність неоднозначного взаємозв'язку між мотивацією

та кінцевим результатом діяльності зумовлена тим, що на результат праці впливає безліч інших чинників, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище.

Виявлення сукупності спонукальних сил людської діяльності не можливе без аналізу ряду суперечностей розвитку людини в реальній управлінській діяльності, в її пізнанні, засвоєнні соціального досвіду. Перш за все, це – суперечність між потребами суспільства, новими вимогами до рівня діяльності кадрів управління, зумовленими її дедалі більшою ефективністю та вповільненими темпами перебудови системи підготовки управлінських кадрів, що пояснюється інерцією мислення, застарілими уявленнями про власні психофізіологічні індивідуальні можливості та можливість оптимізації своєї праці. По-друге – це суперечність між об'єктивною необхідністю інтенсифікації діяльності керівника за рахунок підвищення ефективності їхньої соціально-психологічної підготовки та відсутністю належної теорії та тренінгової технології. По-третє – це суперечність між гострою потребою глобальної зміни ефективності праці працівників та неможливістю відриву працюючих для тривалої підготовки. По-четверте – суперечність між об'єктивною потребою суспільства у висококваліфікованих спеціалістах в галузі управлінської діяльності і зниженням мотивації посадового росту, кризою управлінської мотивації. Мова йде про те, що попит на керівників кваліфікованих, ініціативних, ділових, відповідальних постійно зростає, а задовільнити його стає все важче. Ця суперечність, так само як і попередні, загострює проблему розробки комплексного підходу до вивчення природи, механізмів формування і розвитку кадрів управління, їхньої мотиваційної сфери.

Аналіз наукової літератури засвідчує, що криза управлінської мотивації обумовлена рядом факторів: підвищенням цінності для потенційних і реальних керівників вільного часу, здоров'я, безпеки; практика підготовки керівників, яка передбачає постійне співставлення в процесі навчання можливостей потенційного управління з абстрактною «ідеальною» моделлю керівника, що призводить до зниження самооцінки, сприяє послабленню незалежності; незадоволеності керівників своїм статусом, службовим становищем; наявності суперечності між уявленнями про управлінську діяльність, що формується на основі наукової літератури, і практикою; відсутності потреби бачити результати своєї праці; розбіжності між формальним статусом керівника і його реальною владою; економічна, політична кризи в країні, відсутності стабільності в суспільстві; мотиви уникнення яскраво вираженого успіху або невдач, прагнення до надмірного вдосконалення, постановка недосяжних цілей саморозвитку.

Численні дослідження й накопичений практичний досвід свідчать, що між активністю людини та результатами її діяльності існує певна залеж-

ність у вигляді кривої лінії. Спочатку з підвищенням активності результати зростають, а згодом у певному діапазоні активності результати дещо підвищуються або ж залишаються на незмінному рівні. Цей етап можна розглядати як оптимальний діапазон активності за якої досягаються результати. Коли рівень активності перевищує оптимальні межі, результати діяльності починають погіршуватися. Звідси випливає, що керівник має добиватися від підлеглих не максимальної активності, а нарощувати їхню активність до оптимального рівня. При цьому принципово важливо, щоб активність поєднувалася зі спрямованістю дій, які узгоджуються з потребами людини й цілями організації. Адже людина може старанно працювати, бути активною, але не усвідомлювати кінцевих цілей роботи через незадовільні комунікації в організації і помилкове розуміння поставлених завдань.

Література:

1. Алексієва О. Чи змінюється відношення до праці ? // Людина і праця – 1993 – № 9
2. Абрамов В.М., Данюк В.М., Гриненко А.М. та інші. Нормування праці / За ред. В.М. Данюка і В.М. Абрамова.-К.: ВПОЛ.1995.-207с.
3. Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. економика труда. Учебник.- М.: ЗАО «Финстатинформ». 1999.-431 с.
4. Дафт Р.Л. менеджмент. –СПб .: Питер,2000.-832 с.
5. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. –СПб .: Питер.2000.-512 с.
6. Колот А.М.Мотивация персонала: Підручник.- К.: КНЕУ.2002.- 337 с.
7. Маслоу А. Мотивация и личность.- М..1998.-316 с.
8. Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира.- М.: Прогресс.1991.-453 с.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.: Дело.1992.-701 с.
10. Мотиваційні основи ефективної праці в умовах ринкової трансформації економіки: ЗБ.наук. пр..-К.: Ін-т економіки,1996. -96 с.
11. Портер М. Международная конкуренция.-М.: Международ.отношения,1993.-896 с.
12. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики.-М.: ИНФРА-М,1996.-336 с.
13. Современная экономика труда.- М.: ЗАО «Финстатинформ»,2001.- 660 с.
14. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент.-М.: ЭКМОС.1999.-255 с.