

корпоративної культури визначає ринкову, проектну, ієрархічну та сімейну культури. До ринку відносять організації, орієнтовані на результат та виконання поставлених цілей. Проект – це динамічне та творче місце праці, де цінюються відповідальність та здатність йти на ризик. Ієрархія – це організація, в якій людьми керують процедури, а сім'я – об'єднує та турбується про своїх працівників та споживачів.

Організаційна культура об'єднує усі види діяльності та усі взаємовідносини усередині підприємства, створюючи високопродуктивний колектив. Вона створює зовнішній образ підприємства, формує імідж, визначає характер відносин з клієнтами та партнерами. Постійний моніторинг та діагностика організаційної культури дозволяє визначити тип культури підприємства і встановити необхідність її зміни. Оцінка корпоративної культури являє собою комплексний підхід до визначення стилю керівництва, психологічного клімату в колективі, соціальних факторів мотивації праці робітників. Одним із видів діагностики корпоративної культури є ОСАІ (organization culture assessment instrument) – інструмент оцінки корпоративної культури, розроблений професорами Кімом Камероном та Робертом Квіном. ОСАІ відповідає на основні 6 питань про організацію, її цінності та тип корпоративної культури, до якого прямує організація.

Корпоративна культура – це основа розвитку організації, це “унікальні характеристики сприйняття особливостей організації, те, що відрізняє її від усіх інших в галузі.”

**О. Улян**

студ. групи МОРМ-13

*Науковий керівник – ст. викл. каф. МПА Любомудрова Н.П.*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Розвиток ринкових відносин в Україні та економічна самостійність великої кількості підприємств, дозволили досягти суттєвих змін розуміння змісту та характеру праці на всіх рівнях. Однак орієнтація на людський фактор застосовується не в повній мірі.

Досвід розвинутих зарубіжних країн вказує на те, що керівники підприємств багато уваги приділяють вивченню дії факторів, які

впливають на поведінку персоналу, спонукають його до активної трудової діяльності. В Україні таким питанням на першому етапі реформування економіки не надавалося належної уваги. Це призвело до кризових явищ в економіці, знецінення праці та зниження зацікавленості персоналу в досягненні високої ефективності та результативності діяльності підприємств. Через те виникає нагальна необхідність розробки механізму, який би враховував змістовність управлінської та виробничої діяльності персоналу, особистісні характеристики працівників, їх можливості.

Узагальнене визначення категорії “механізм” подане в економічному словнику: як послідовність станів, процесів, що визначають які-небудь дії, явища; як система, будова, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності; як внутрішня будова машини, приладу, апарату, яка приводить їх в дію.

Мотиваційний механізм – сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють людину у здійсненні певної економічної діяльності з метою задоволення потреб і реалізації інтересів.

При формуванні мотиваційного механізму управління персоналом, слід враховувати чинники, які мають безпосередній вплив на побудову мотиваційного механізму, а саме: науково-технічний, організаційний, економічний, трудовий, соціальний та екологічний.

Основним завданням мотиваційного механізму є розроблення, забезпечення досягнення і підтримка оптимальних величин показників, що характеризують належний рівень вдосконалення і підвищення мотивування персоналу на основі цілеспрямованої розробки і впровадження комплексу заходів технічного, наукового, організаційного, економічного, трудового та екологічного характеру.

До загальних принципів, слід віднести принципи: відповідності функцій вмотивованості персоналу цілям підприємства; економічності; комплексності; перспективності; оптимальності; науковості; ієрархічності; узгодженості; прозорості.

Безпосередньо визначають напрями розвитку мотиваційного механізму принципи: концентрації, спеціалізації, адаптивності (гнучкості), послідовності, безперервності, ритмічності.

Елементи мотиваційного механізму можна розділити на зовнішні (стимули, обов’язок, необхідність, вимушеність) та внутрішні (потреби, мотиви, інтереси, спрямованість, схильність, переконання, ідеали, очікування тощо).

Основним та визначальним елементом мотиваційного механізму управління персоналом є потреба – фізична або психологічна невдоволеність

персоналу об'єктивним станом речей. Персонал має усвідомити необхідність пошуку шляхів для задоволення потреби, стримування або ігнорування її, визначити, що саме необхідно зробити для задоволення потреби.

Другим визначальним елементом мотиваційного механізму є інтерес, який відображає прагнення до задоволення потреб в певних умовах діяльності. Поява інтересів зумовлює усвідомлення потреб та умов їх задоволення. Коли потреба породжує інтерес, з'являється і мета діяльності.

Усвідомлення потреби, виникнення інтересу, призводить до внутрішнього спонукання працівника до конкретної дії, спрямованої на досягнення мети – виникнення мотиву.

На відміну від мотивів, стимули це зовнішні подразники, що сприяють підвищенню інтенсивності мотивів у діяльності персоналу. З точки зору мотивації, як окремого виду трудової діяльності, можна стверджувати, що стимулами виступають будь-які блага, що задовольняють актуальні потреби персоналу.

У формуванні мотиваційного механізму беруть участь також мотиваційні характеристики працівника. До них належать спрямованість, схильність, переконання, ідеали, очікування.

Спрямованість працівника – це сукупність стійких мотивів, що спрямовують діяльність працівника і є відносно незалежними від зовнішнього середовища. Характеризується інтересами, нахилами, переконаннями та ідеалами, які формують світогляд працівника.

Ідеали – чуттєві та змістовні образи, а також способи побудови та оперування ними, духовні цінності та орієнтації. Ідеал впливає на спосіб і характер думки працівника, на його світосприймання, інтереси, потреби, ціннісні орієнтації.

Вплив мотиваційного механізму на дії людей є різноманітним. Однакові дії у різних людей можуть бути викликані різними мотивами і, навпаки, той самий мотив (зовнішній подразник) перетворюється у дію не для всіх. В основі поведінки людини знаходиться комплекс мотивів і стимулів, що визначають вибір ефективних чи неефективних дій. Процес реалізації трудових дій складається з основних етапів: усвідомлення своїх потреб; визначення засобів задоволення потреб; розуміння тих цінностей, які людина може отримати в результаті використання певної дії; переосмислення своїх позицій стосовно предмета бажань; відокремлення пріоритетів у поведінці та альтернативних дій для досягнення результату; реалізація дії; співвідношення отриманого результату з бажаним; у разі задоволення потреби повтор дії.

Оцінювання ефективності мотиваційного механізму є складним, адже потрібно врахувати вплив на різноманітні за своїм характером і змістом фактори, що спонукають економічного суб'єкта до ефективної діяльності. Складність полягає в тому, що не є можливим через якийсь один показник визначити й оцінити ефективність механізму мотиваційного впливу у досягненні основних цілей.

Основними показниками ефективності використання мотиваційного механізму є: ефективність та рентабельність виробництва, продуктивність праці, ступінь конкурентоспроможності та індекс вартості заробітної плати, індивідуальна та сукупна праця людини, плинність кадрів, коефіцієнт участі працівників у прибутку підприємства.

Показники ефективності та рентабельності виробництва характеризують діяльність підприємства в цілому, у той же час вони характеризують ефективність діяльності підприємницької структури від використання мотиваційного механізму недостатньо глибоко. Тому для більш повної оцінки ефективності використання мотиваційного механізму в систему показників ефективності поряд з показниками рентабельності необхідно ввести показник продуктивності праці.

Продуктивність праці як один з показників трудової діяльності відіграє важливу роль у цьому процесі. Найбільше на нього впливає рівень заробітної плати, умови і зміст праці. Останні торкаються мотиваційної сфери працівника, сприяючи підвищенню його працездатності. Заробітна плата відіграє дуже важливу роль як для працівника, так і для роботодавця. Тож, заробітна плата, а точніше темпи її зміни, є одним з елементів системи показників, що характеризують ефективність функціонування як мотиваційного механізму, так і підприємницької структури.

Одним з показників ефективності використання мотиваційного механізму є також показник плинності кадрів, яка виникає від незадоволення працівниками виконуваної ними роботи, умовами праці, рівнем оплати та ін. Чим вище цей показник, тим менш ефективний механізм мотивації і менш ефективно працює підприємницька структура і навпаки.

З допомогою цих показників можна оцінити дієвість мотиваційного механізму і визначити його вплив на результати діяльності окремої підприємницької структури.

У процесі розробки ефективного мотиваційного механізму важливе значення має інтелектуальний капітал людини, тобто втілення сукупності знань, кваліфікації, здібностей і їхнього використання у виробничих процесах. У сучасних умовах, як свідчить досвід, підвищення ефективності виробництва здійснюється шляхом інноваційного способу розвитку, що

базується на ефективному використанні людського й інтелектуального капіталу. Людина володіє кваліфікацією і знаннями, що можуть і повинні приносити їй прибуток. Створення прибутку підприємницької структури включає витрати не тільки фізичної, а й інтелектуальної праці.

Оцінювати ефективність реалізації мотиваційних механізмів можна декількома методами, а саме порівнюючи:

- з відповідними показниками діяльності підприємницької структури до і після використання мотиваційного механізму;
- результати діяльності підприємницької структури з результатами аналогічних показників підприємств, де не використовується мотиваційний механізм;
- із запланованими і науково обґрунтованими показниками діяльності, що враховують вплив механізму мотивації.

1. *Большой экономический словарь* / [под. ред. А.Н. Азраиляна]. – М.: *Институт новой экономики*, 1998. – 864 с. 2. *Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства* / Дороніна М.С. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 432 с. 3. *Мочерный С.В. Экономическая теория* / Мочерный С.В. и др. – М.: *Книга-сервис*, 2003. – 416 с. 4. *Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала*. – М.: ООО „Журнал „Управление персоналом”, 2005. – 128 с.

**І.Б. Хатнюк**

студ. групи МОРМ-13

*Науковий керівник – к. е. н., доц. каф. МПА Ситник Й.С.*

## **ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ПОЗИЦІЙ**

Термін "лідер", згідно з Оксфордським словником англійської мови, виникло в XIII ст. і походить від англійського слова leader, що у перекладі веде, керувати.

Лідерство – це вплив на людей, завдяки якому вони досягають результатів, демонструючи при цьому стандарти й якість роботи вище середнього рівня. При цьому команда працює з задоволенням й у дружній атмосфері. Загальна ознака лідерства – вплив одного або кількох людей на переважну більшість інших.