

Висновки:

- головною рушійною силою розвитку продовольчого підкомплексу є конкуренція, яка являє собою економічне суперництво між різноманітними товаровиробниками по задоволенню їх інтересів у процесі реалізації продукції споживачам конкурентного ринку;
- слід розрізняти поняття “конкурентоспроможність продукції” і “конкурентоспроможність підприємства”. Перша з них визначається насамперед якісними характеристиками товару, його ціною та збутовою стратегією, а друга — здатністю товаровиробника ефективно виробити необхідну споживачам продукцію і ефективно реалізувати її на ринку (з одержанням достатнього для розширеного відтворення прибутку);
- для підвищення конкурентоспроможності продовольчої продукції та її виробників доцільно вирішити цілу низку висвітлених у статті проблем.

УДК 658.310.8

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*В.Н.Парсяк, доктор економічних наук, доцент
Національний університет кораблебудування, м.Миколаїв*

Парадоксом ринкових трансформацій в Україні є те, що реформування відносин власності здійснюється тут на методологічній базі, яка більш-менш відповідає рівню міжнародних економіко-правових стандартів. Водночас, внутрішньфірмові взаємини між співробітниками новостворених господарських товариств, менталітет більшості менеджерів на всіх рівнях управлінської ієрархії несе в собі патримоніум, успадкований з минулих часів. Від так, формуванню моделей та систем управління і, перш за все тих з них, що базуються на засадах мотиваційного впливу, має передувати з'ясування сутності його методологічного підґрунтя, що й складає мету цієї публікації.

Етимологічно слово “мотив” утворилося у фаховому обігу від латинського *moveo* — рухаю, що означає спонукальну причину вчинків людей. Звідси — багаточисельні спроби розробити “формулу” мотивації [1, с.372; 2, с.144; 3, с.22; 4, с.137]. Осмислення низки точок зору з цього приводу створило підстави для висновку, що менеджмент — не лише економічна, але й соціальна категорія. Тож, струнка система відносин на підприємстві та навколо нього, що забезпечує зацікавленість кадрів у плідній праці, ринкових партнерів у розвитку ділового співробітництва стає підґрунтям досягнення стабільних темпів економічного зростання, своєчасного технічного та технологічного оновлення виробництва на основі впровадження інновацій, надійного соціального захисту всіх учасників відтворювального процесу.

З функціональних позицій, мотивація — органічна складова менеджменту (рис.1). Зображене на ньому означає: навіть прихильність керівника до мотиваційних методів управління не стане запорукою успіху, якщо мета та завдання організації визначені не чітко; обов'язки та повноваження персоналу не закріплені; відсутні контакти між співробітниками з приводу виконання доручень; не враховуються зміни у оточуючому середовищі, не здійснюються господарські та соціальні ревізії, за результатами яких мотиваційні моделі управління корегуються та адаптуються до поточних реалій. Отже, віддаючи належне мотивації, ми далекі від дискримінації інших функцій менеджменту, кожна з яких виконує особливу роль, а всі разом — забезпечують системність процесу управління. Більш того, фетишизація мотивації може перерости в небезпечну маніпуляцію інтересами людей.

Щоб запобігти цього, уточнимо зміст деяких принципів теоретичних понять та визначень. Розпочнемо з “потреб”, бо саме їх незадоволення спонукає людей до дії. Бажання усунути особистий дискомфорт або відчуття нестачі чогось необхідного є мотиваційною основою поведінки людини. Слід відзначити, що носіями потреб виступають індивіди, певні соціальні групи, а також суспільство в цілому. Водночас підкреслимо, що в цивілізованих співтовариствах задоволення потреб громадського характеру здійснюється з використанням механізму саме індивідуальної мотивації, зорієнтованої



Рис.1. Вплив мотивації на функціонування підприємства

на задоволення запитів особистості. З позицій наведеної логічної побудови, дискусійним виглядає вислів: “Мотивация – процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации” [5, с.144]. По-перше, помилково, на наш погляд, ототожнювати стимулювання з мотивацією – це звужує її горизонт. По-друге, методологічно невірно вважати об’єктом мотиваційного процесу групу людей, бо їх поведінка в будь-якому випадку складається з вчинків окремих індивідів. Відтак, мистецтво управління полягає в розумінні внутрішнього світу кожної особистості і використанні цього розуміння для досягнення цілей організації.

Процес мотивації складається з етапів, які утворюють систему спонукальних чинників впливу на поведінку робітників. Спочатку,

спираючись на конкретні економічні інтереси, ідентифікують потреби, іманентні об'єкту управління, визначають ступінь їх задоволення, після чого вдаються до відповідного їх коригування та мотиваційних заходів. Далі визначаються зміст і умови виконання дій, оцінюються їх доцільність та ефективність.

Часом у поведінці людини спостерігається кілька (інколи суперечливих) мотивів. Імовірна ситуація, коли їх спонтанність ускладнює процес управління поведінкою індивіда. Тому варто приділити увагу типології різних видів мотивів (рис.2).



Рис.2. Типологія мотиваційних чинників

Як бачимо, екзогенні мотиви складаються з природних здібностей, бажань, вихованих рис характеру людини. Наприклад, фермер з підприємницьким складом характеру охоче за своїх колег піде на інвестиційний ризик, шукатиме можливості залучення свого господарства до виробничої кооперації тощо, бо до цього його спонукає сама індивідуальність.

Зазвичай, внутрішні мотиви суб'єкта пов'язані з отриманням задоволення від того, що вже у нього є і що він бажає зберегти (або, навпаки, від чого він бажає позбавитися). Наприклад, якщо колишній колгоспник отримав у приватне володіння земельний пай, його внутрішнім мотивом може бути бажання піклуватися про ефективне використання та збереження родючості земельної ділянки, передати її у спадщину нащадкам. Інший землевласник, усвідомлюючи свою нездатність або небажання працювати в аграрній сфері, скористається першою ж нагодою здати його в оренду (продати).

Відповідно до особливостей психологічного сприйняття відповідних заходів розрізняють позитивну і негативну мотивацію. Перша передбачає схвалення поведінки з боку мотиваторів. Наприклад, призначення на вищу посаду, збільшення заробітної плати є позитивною мотивацією працівника, оскільки це означає, що керівництво визнає його не аби яку цінність. Негативна мотивація пов'язана із різними формами несхвалення зробленого (або не зробленого) робітником. В арсеналі її методів — різноманітні покарання, що розраховані головним чином на одержання “ефекту навчання” (запобігання небажаних дій у майбутньому). Цей специфічний засіб впливу дехто з керівників вважає найвпливовішим, що, з нашого погляду, є суттєвою помилкою, як і зловживання заохоченням, особливо матеріальним: працівник, що безсистемно отримує премії, через певний час перестає відчувати їх вплив, бо починає сприймати винагороду як належне. Винагорода й покарання у збалансованому поєднанні є обов'язковими складовими мотиваційного впливу.

Очевидно, що мотиваційна система індивіда має динамічний характер: змінюється з часом залежно від віку, матеріального достатку, рівня особистої культури і освіти, інтелектуального розвитку, набутого досвіду, сімейного стану, суспільного оточення тощо. Поточний моніторинг цих метаморфоз є важливим, оскільки

одержана за його допомогою інформація — підстава для розробки і застосування моделей мотивації, що передбачають, з одного боку, раціоналізацію трудового процесу, розуміння кожним працівником свого місця в організації, а з другого, — сприяють зростанню соціальної і творчої активності; залученню здібних особистостей до розв'язання господарських проблем; формуванню конкурентної атмосфери між ними на користь справи.

З поглибленням реформ мотиваційний менеджмент суттєво розширює свій діапазон, охоплюючи впливом інвесторів, ринкових партнерів, споживачів, керівництво фірм. Наприклад, істотною проблемою в Україні є пошук шляхів посилення мотивації власників підприємств корпоративного типу та їх представницьких органів, участь яких в управлінні підприємством часом пасивна та обмежена. Захід вже відчув на собі наслідки так званої “управлінської революції”, яка пов'язана із зменшенням ролі власників капіталу в управлінні та поступовим переходом реальної економічної влади до професійних менеджерів. Тож робимо висновок: корпоративна культура має передбачати відносно автономну мотиваційну підсистему, побудовану на гармонійному поєднанні їх інтересів та сподівань засновників.

Важливою в ринкових умовах є мотивація ділових партнерів фірми. Відомий фахівець з менеджменту П.Дойль запропонував з цього приводу два методичні підходи. Перший передбачає застосування знижок на продукцію підприємства (або штрафних санкцій у випадку порушення домовленостей). Такий підхід є обтяжливим і зацікавлює лише в короткотерміновому співробітництві. Інший підхід націлений на досягнення домовленості про довготермінове співробітництво, розробку на цій основі програм спільних дій, розподіл відповідальності, інвестиційні програми, навчання персоналу в інтересах сторін [6, с.426]. Використання аналогічних підходів в Україні могло б докорінним чином змінити на краще практику мотиваційного управління, тим самим вплинути на формування досконалих ринкових відносин, забезпечити надходження капіталів у сектори економіки, які їх найбільше потребують.

Зіставлення різноманітних поглядів щодо технології управлінського процесу дозволяє стверджувати, що вона налічує декілька

складових. Перша забезпечує суб'єктів, які розробляють бізнес-проекти та приймають остаточні рішення щодо їх запровадження, достовірною, своєчасною та достатньою інформацією. Друга включає прийоми, методи та засоби виконання певної роботи, здійснення функцій, операцій і окремих дій. Ці прийоми і методи предметно можуть розглядатись лише в безпосередньому зв'язку з конкретним видом діяльності (виробничої, збутової, фінансової тощо), включаючи мотиваційний менеджмент. Третя — стиль керівництва, який створюють типові манери та спосіб поведінки менеджменту (управління через координацію, через делегування повноважень, алгоритмізацію поведінки або, нарешті, через мотивацію). Четверта складова — технічні засоби управління. П'ята — керівник, бо саме він розподіляє власну діяльність (діяльність безпосередніх підлеглих) на певні види робіт, добирає або погоджує методи виконання кожної з них; за ним залишається право обладнання індивідуального робочого місця технічними засобами. Ось чому такого важливого значення набувають професійний рівень бізнес-лідера, його особисті і ділові якості. Вони обумовлюють суб'єктивну сторону технології управління, яка відтворює управлінський процес в часі і просторі.

Формування механізму мотиваційного управління потребує концентрації уваги на практичних заходах: організації виробничого процесу, винагороді за працю, вивченні особистості суб'єктів управління. Їх опрацювання передбачає регламентацію функціональних обов'язків і прав працівників фірми, використання усіх відомих форм і систем оплати праці, преміювання і так званих "компенсаційних пакетів". Чинниками мотиваційного впливу, значення яких посилюється, є збагачення змістовності індивідуальної праці, соціалізація виробничо-господарських процесів. Важливим елементом загального психологічного стану людини є задоволення роботою, її результатами, а не лише одержаною матеріальною винагородою.

Теоретичне підґрунтя мотиваційного управління складають методологічні принципи. Наведемо ті з них, які, на наш погляд, є найважливішими.

Соціально-етичний характер мотивації. Будь-яке спонукання до праці має здійснюватися в інтересах людини, для задоволення її потреб без завдання шкоди суспільству. Скажімо, використання

так званого “чорного налу” є засобом сховатися в “тінь” від обтяжливого податкового тягаря. Між тим, при цьому суттєво страждають громадяни, доходи яких знаходяться у залежності від обсягів наповнення державного бюджету.

Нормативно-правова відповідність. Кожна новація в сфері мотиваційного управління має забезпечити розв’язання існуючих проблем відповідно до чинного законодавства. Це стосується, зокрема, використання від’ємних спонукальних методів: штрафів, введення режиму повної колективної матеріальної відповідальності тощо.

Урахування особливостей об’єкту мотиваційного управління. Світовий досвід й здобутки національних фірм демонструють приклади використання різноманітних засобів спонукування співробітників до плідної праці. Частина з них має універсальний характер. Між тим, процеси і явища, які розглядаються, розвиваються в часі і просторі. Відтак, кожна нова пропозиція має враховувати унікальність поточної ситуації і в частині особливостей відчуття залученим до роботи персоналом індивідуальних мотивів, і з точки зору реальних можливостей, які здатен використати власник для їх мобілізації.

Гуманістична спрямованість мотиваційного управління. Пошук найкращих моделей, методик встановлення залежності особистого задоволення найманих працівників роботою від результатів господарської діяльності, прийнятних для роботодавця, не повинен перетворюватися на експеримент над людьми. Розв’язання тієї чи іншої бізнес-проблеми має бути однаково позитивно сприйняте двома сторонами трудових відносин, бо — у всякому випадку теоретично — означає досягнення кожною з них очікуваної цілі.

Виходячи з вищевикладеного, дозволимо собі наступні висновки:

1. Базуючись на стратегічних передбаченнях та отримуючи спрямування від оперативного планування, мотивація безпосередньо впливає на виробничо-маркетингову діяльність, визначає ефективне використання ресурсів підприємства, забезпечує процес його поточного та довгострокового розвитку. Мотивація логічно має стати центральним елементом загальної організації, її ефективного функціонування в інтересах засновників, усіх верст найманого персоналу та суспільства.

2. Оволодіння мистецтвом мотиваційного менеджменту є одним з головних важелів підвищення результативності господарської діяльності, що в багатьох випадках набагато впливовіше, ніж додаткові фінансові "ін'єкції" або створення нових виробничих потужностей.
3. Складність вивчення й освоєння мотиваційного менеджменту полягає в тому, що часто методики, які добре себе зарекомендували на одній фірмі, виявляються не ефективними або навіть шкідливими для іншої. Тому менеджерам варто спиратися не на стандартні рішення, а на спроможність швидко і вірно оцінити реальну господарську ситуацію і знайти найкращий вихід із скрутного становища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Словник іншомовних слів. Уклад. Морозов С.М., Шкарапута Л.М. – К.: Наукова думка, 2000. – 662с.
2. Петухов Р.М., Постнова Л.С. Экономика судостроительной промышленности. – Л.: Судостроение, 1984. – 328.
3. Стюарт Г. Успешный менеджмент торговли. – Минск: Алюфея, 1997. – 208с.
4. Болт Т. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. – М.: Экономика, 1991. – 270 с.15, с.137
5. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Менеджмент персонала. – Ростов-на-Дону: Издательство "Феникс", 1997. – 215с.
6. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика. – С. – Пб.: Питер, 1999. – 560с.

УДК 631.173:346.548

ОСНОВНІ ЗАХОДИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ВИСОКОЕФЕКТИВНОГО ЗАСТОСУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ МАШИН

*І.Д.Бурковський, кандидат технічних наук, доцент
Миколаївський державний аграрний університет*

Рівень ефективності використання технічних засобів будь-якого підприємства залежить від дуже значної кількості факторів: складу машин і обладнання (за якісними та продуктивними характеристиками).