

матеріальним системам. Напрямок подальших досліджень є розробка конкретних етапів розвитку керівної системи та визначення їх характеристик на базі теоретичних і методологічних основ обраного напрямку.

**Література:** 1. Белопольский Н. Г. Энвайроника – наука о развитии и совершенствовании общества и мира. – Донецк – Мариуполь: ИЭП НАН Украины, 1997. – 332 с. 2. Семенча І. Є. Організація дослідження діяльності керівної підсистеми управління з позиції теорії систем // 36. наук. пр. "Економіка: проблеми теорії та практики". Вип. 208. В 4-х т. Т. 2. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С. 456 – 461. 3. Семенча І. Є. Основи функціонування керівної системи підприємства як учасника управлінських корпоративних відносин // Вісник Національного університету водного господарства і природокористування. – 2006. — №3. – С. 35 – 39.

*Стаття надійшла до редакції  
11.12.2006 р.*

УДК 331.108

**Филина А. И.**

## СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА С УЧЕТОМ МОТИВАЦИОННЫХ ТИПОВ СОТРУДНИКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

The article is devoted to the personnel stimulation, accounting the motivation types of workers, carried out in modern conditions.

Современное развитие экономики в Украине зачастую в корне меняет сознание трудоспособного населения. Появляется новый тип работника, система мотивации которого, а, следовательно, и система его стимулирования, разительно отличаются от мотиваций трудящегося, занятого в народном хозяйстве СССР. Все больше проявляется "новый корпоративный" дух на предприятиях, коллектив которых в период бытия социалистического пространства был звеном в крепкой цепи "партия – комсомол". Таким образом, целью данного исследования является выявление характерных мотивационных типов сотрудников в современных экономических условиях, учет которых позволит разработать адекватную моменту систему стимулирования персонала. Для достижения поставленной цели необходимо, во-первых, изучить особенности мотивации "нового типа работника" для обеспечения функционирования системы стимулирования на предприятии, во-вторых, построить универсальную систему мотивации персонала, которой будет соответствовать определенная система стимулирования, и, в-третьих, определить, что будет являться основой стимулирования сотрудников в современных украинских экономических условиях.

Следует отметить, что в данном направлении исследования проводятся уже довольно давно. Так, еще А. Маслоу предложил пирамиду (иерархию) потребностей человека, которая является основой при определении мотивации персонала. В. И. Герчиков предложил оценивать характеристику типов трудовой мотивации ("тест Герчикова"). Однако в последнее время также появляются довольно интересные публикации. Так, проблемы мотивации и стимулирования персонала предприятия освещены в работах С. Теплова, М. Завилейского, К. Головина, А. Витковской и др.

До недавнего времени основой мотивации работников было, во-первых, стремление выполнять пятилетние планы, строить

светлое будущее и трудиться на благо Родины, и только во-вторых, достигать какие-либо личные цели. В настоящее же время термин "коллектив" имеет несколько иную интерпретацию – это группа людей, стремящихся, в первую очередь, к самоактуализации, к высотам карьерного роста, и только потом – к достижению целей предприятия. Этому есть две причины. Первая заключается в том, что если работник является специалистом высокого класса, то, не достигнув желаемых высот в карьере или в материальномощении на данном предприятии, он всегда сможет найти работу в другом месте. Связано это с тем, что высококлассных специалистов в настоящее время в Украине становится все меньше и меньше в результате безответственного отношения персонала к учебе, повышению квалификации и т. д. Вторая причина заключается в том, что работник, не достигший профессиональных высот в своей работе, стремится зачастую исключительно к поиску способов увеличения оплаты своего труда, недобросовестно выполняя при этом свои обязанности. Такое поведение также не способствует повышению эффективности производства. Поэтому в настоящее время большее внимание уделяется внедрению инновационных технологий, модернизации производства и снижению себестоимости продукции, нежели совершенствованию системы управления персоналом.

В связи с вышеизложенным возникает необходимость в изучении особенностей мотивации этого "нового типа работника" для обеспечения эффективности функционирования системы стимулирования, применяемого к нему.

Абрахам Маслоу в своей книге "Дальние пределы человеческой психики", основываясь на исследованиях Р. Бенедикт, отмечает, что "...общества явно неагрессивные имеют такое социальное устройство, при котором индивидум одними и теми же действиями и в одно и то же время служит как своим собственным интересам, так и интересам остальных членов общества. Агрессия в таких обществах не распространена вовсе не потому, что членам общества неведом эгоизм и они ставят социальные обязательства выше собственных желаний, а потому, что само социальное устройство делает эгоизм и альтруизм идентичными" [1, с. 214]. Следовательно, применяемая система стимулирования к "новому типу работника" должна максимально приблизить среду его функционирования (микросреду предприятия) к так называемому "неагрессивному обществу". Объясним данную мысль.

Р. Бенедикт описывала неагрессивное общество на примере индейского племени, в котором в праздник Солнца осуществлялась "раздача" нажитых за год благ бедным членам племени. В нашем случае под "неагрессивным обществом" будем понимать такой климат на предприятии, в котором каждый сотрудник будет чувствовать свою защищенность и будет уверен в том, что в случае необходимости ему будет оказана необходимая помощь. Это касается не только материальной поддержки, но и профессиональной, то есть повышение квалификации внутри производства, а также моральной. Последняя становится все более необходимой, так как постсоветский человек еще полностью не ушел от административно-командной системы управления персоналом, когда многие вопросы можно было решить с помощью коллектива, но и не пришел к капиталистической модели управления, при которой очень высок уровень самостоятельности членов общества, не рассчитывающих на помощь извне. Это, в конечном итоге, поможет создать ту атмосферу, при которой производительность труда будет максимальной.

В настоящее время основной задачей в процессе управления персоналом является определение мотивационного типа сотрудников, а также построение новых систем их стимулирования.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Рассмотрим подробнее изученные мотивационные типы сотрудников и постараемся выработать универсальную систему мотивации, которой будет соответствовать определенная система стимулирования.

Существует несколько мотивационных типов, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации. Каждый человек представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции. Таким образом, любой человек описывается мотивационным профилем, показывающим, в какой степени в нем присутствует тот или иной мотивационный тип. В экономической литературе выделяют следующие "чистые" типы мотивации: люмпенизированный, инструментальный, профессиональный, патриотический и хозяйский. Оценка характеристики типов трудовой мотивации известна как "Тест Герчикова" [2]. Согласно данной методике:

люмпенизированный тип – это наиболее нежелательный тип работника, отличается низкой квалификацией и абсолютным равнодушием к работе;

инструментальный – тип работника, для которого труд сам по себе является источником заработка, главное при этом, чтобы труд был оценен по достоинству;

профессиональный тип – характерен для работников, интересующихся, в первую очередь, содержанием труда, постоянным повышением сложности решаемых задач;

патриотический – тип работника-"борца за идею";

хозяйский – тип работника, который не любит ограничение своей свободы, при этом инициативен, может взять на себя ответственность, но при условии, что ему дадут хотя бы чувствовать власть.

Автор предлагает выделить следующие типы мотивации и соответствующие им системы стимулирования (рисунок).

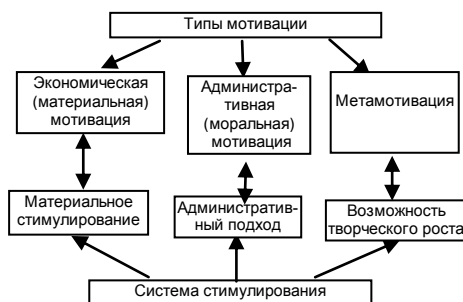


Рис. Соответствие типов мотивации и систем стимулирования

Итак, автор предлагает рассматривать, во-первых, экономическую мотивацию. В связи со сложившейся экономической ситуацией в настоящее время в Украине подавляющее большинство трудоспособного населения склонно мотивировать свой труд именно желанием получить как можно больше средств к существованию. Это связано с низким уровнем зарплат и пенсий, отсутствием экономической и политической стабильности и массой других причин. Следовательно, наиболее эффективной в настоящий момент будет система материального стимулирования, то есть при более высоком качестве работы, высокой производительности труда, ответственном отношении к деятельности работник будет получать и большую зарплату (как вариант: премии, бонусы и т. д.).

Однако не будем забывать и о том, что не все стремятся "за длинным рублем". Еще один (немногочисленный) мотивационный тип – работник с моральной мотивацией. Такому работнику очень важно "трепетное" отношение к результатам его труда, к постоянной похвале, а, кроме того, ему обязательно необходимо повышение по карьерной лестнице, увеличение его влияния (пусть даже и без значительной прибавке к зарплате). Такие люди жаждут социального признания и в данном случае материальные стимулы не будут иметь должного эффекта. Следовательно, к работникам такого типа необходимо применение так называемого "административного подхода", под которым будем понимать публичное признание заслуг такого работника перед коллективом и предоставление ему условий для дальнейшего продвижения по службе.

Следует также отметить, что люди испытывают базовую потребность оценивать собственные идеи и установки, а также получать подтверждение тому, что они действуют правильно.

Уверенность в том, что что-либо поведение и убеждения корректны или уместны помимо всего прочего, наделяет людей ободряющим чувством возможности управлять собственной судьбой и чувством удовлетворенности собственной компетентностью [3, с. 71]. В данном случае нормативное социальное влияние можно заменить информационным социальным влиянием. Имеется в виду, что к работникам с "моральной мотивацией" следует как можно чаще обращаться по какому-либо поводу (даже если это не связано с профессиональной деятельностью). Таким образом, социальное значение или значимость данного индивидуума в его собственных глазах неуклонно растет, что не может отразиться благотворно на производительности его труда. Подстегивая в нем желание оказаться "умнее" других, можно добиться его профессионального роста "малыми жертвами", так как, осознав возможность возвыситься над другими членами коллектива, такой сотрудник скорее всего будет стремиться к самообразованию и самостоятельному повышению своей квалификации.

Последний рассматриваемый автором тип мотивации – метамотивация. Для работников такого типа не имеют значение деньги, зарплата, тарифная ставка и прочие "глупости". Такой человек не мыслит себя без работы, причем определенной работы. Он отождествляет себя с профессией. Для такого человека очевидным ответом на вопрос "Кто ты?" будет: "Я – врач (токарь, повар и т. д.)". Такие люди делают то, что страстно любят, и еще получают за это зарплату. Они признают, что в деньгах есть свое удобство, но не в них совершенное, абсолютное и полное человеческое счастье. Такие люди являются самоактуализированными, причем достигшими верха самоактуализации. Маслоу А. отмечает, что "... дело, которому посвящает себя самоактуализированный человек, можно интерпретировать скорее как воплощение или инкарнацию сущностных ценностей (а не как средство для достижения неких внешних по отношению к делу целей, не как функционально автономное). Он любит свою работу именно потому, что она олицетворяет эти ценности. То есть на самом деле он любит то, что ценно для него, а не работу саму по себе" [1, с. 320].

Как же можно стимулировать такого человека к повышению производительности труда? В данном случае система стимулирования автором определена как "возможность творческого роста". Данная трактовка требует некоторых пояснений. В этом случае имеется в виду то, что такому работнику необходимо давать возможность искать новые ценности в работе, а это, зачастую, возможно только в процессе творчества. Только творческий подход предполагает постоянное совершенствование мысли, умения, профессионализма. Необходимо создать такие условия, при которых работник с метамотивацией будет получать удовольствие в процессе работы. "Творческий полет" в данном случае, скорее всего, приведет к нестандартному решению производственных задач, что уже само по себе повышает эффективность производства.

Таким образом, в настоящее время наиболее эффективной системой стимулирования является материальное поощрение. Именно оно способно "творить чудеса". При этом не следует забывать о том, что человек, заинтересованный лишь в материальной стороне вопроса, является крайне ненадежным сотрудником. Следовательно, необходимо стимулировать в работниках стремление служить общему делу через достижение личного профессионального роста. Предприятие должно стать "родной матерью" для своих сотрудников, постоянно стремиться к повышению их квалификации, предоставлять оплачиваемые учебные отпуска, отправлять (иногда и в принудительном порядке) на курсы повышения квалификации, стимулировать стремление продвигаться по служебной лестнице и т. д. Для этого необходимо "убедить надолго" сотрудников предприятия в том, что повышение качества их образования принесет пользу не только им лично в виде повышения зарплат, премии и других материальных поощрений, но и в целом предприятию, процветание которого будет непосредственно отражаться и на их благосостоянии. Возникает вопрос, какие средства необходимо употребить для такого убеждения? На взгляд автора, наиболее целесообразно использовать давно "придуманную" технику повтора при убеждении. Если многократно членам коллектива повторять, что их благополучие находится в жесткой зависимости от благополучия предприятия, проводить ставшие в настоящее время модными "корпоративные вечеринки", пытаться сплотить таким образом коллектив, то через некоторое время можно быть

уверенным в том, что в сознании сотрудников прочно поселится мысль о необходимости что-либо сделать для повышения эффективности производства, так как от этого зависит рост их собственного материального благополучия. Следует также отметить, что в качестве *дальнейших исследований в данном направлении* необходимо рассмотреть возможность применения предлагаемых управленцами низшего уровня и сотрудниками "на местах" управленческих решений, способствующих повышению эффективности разрабатываемой на предприятии стратегии функционирования. Для этого целесообразным является использование математического аппарата и программного обеспечения (например, применение анализа дерева решений, прикладных программ, позволяющих решать задачи нелинейного и дискретного программирования, оптимизационные задачи, задачи сетевого планирования и т. д.).

**Литература:** 1. Маслоу А. Г. Дальние пределы человеческой психики / Пер. с англ. А. М. Татлыдаевой; [Научн. ред., вступ. статья и коммент. Н. Н. Акулиной. – СПб.: Изд. группа "Евразия", 1997. – 430 с. 2. Герчиков В. И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // Экономика и организация промышленного производства. – 1996. – №6. – С. 103. 3. Зимбардо Ф. Социальное влияние / Ф. Зимбардо, М. Ляйпше. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – 448 с. 4. Витковская А. Управление талантом, что стоит за этими словами? // www.u-journal.com. 5. Вудраф Ч. Чарльз Вудраф раскрывает секреты мотивации – www.hrzone.co.uk. 6. Головин К. Сложности подбора персонала в современных условиях // Управление персоналом Украины. – 2004. – №5. 7. Завилейский М. Проблемы персонального развития // www.u-journal.com. 8. Теплов С. Организационные структуры и человек // Управление персоналом. – 2006. – №11.

Стаття надійшла до редакції  
11.12.2006 р.

УДК 334.7

Брусильцева Г. М.

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

In the article basic aspects of forming and estimating the integration strategy of enterprises is examined. Forming of an integration strategy is a deliberate complex of interconnected components and consists of several stages: diagnostic of an enterprise condition; shaping of conception integration; realization and estimation of strategy integration.

Сучасний стан розвитку економіки України характеризується переходом на нову інноваційну модель розвитку, ефективним механізмом реалізації якої є пошук і створення дієвих організаційних форм здійснення господарської діяльності, однією з яких виступають інтеграційні структури.

Обираючи стратегію інтеграції, важливо визначити оптимальну форму взаємодії підприємств. Від того, наскільки обґрунтований вибір форми інтеграції, залежать можливості розвитку підприємств.

Дослідженню проблем пошуку ефективної стратегії розвитку підприємств приділяється значна увага як зарубіжними вченими, так і українськими науковцями, про що свідчать роботи І. Ансоффа, А. А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда, М. Бредлі, Ю. В. Іванова, Є. В. Ленського, В. Г. Герасимчука, В. В. Гончарової, М. О. Кизима, О. І. Пушкаря, О. М. Тридіда, О. М. Ястремської, В. М. Горбатова.

У роботах цих авторів розглядаються різні підходи до поняття "інтеграція", "стратегія інтеграції", "інтегровані структури бізнесу", аналізуються переваги та недоліки стратегії інтеграції, досліджуються теоретичні та практичні аспекти формування стратегії інтеграції. Слід відзначити, що реалізація будь-якої стратегії розвитку

підприємства потребує постійного моніторингу, оцінки та впровадження заходів із коригування стратегії з огляду на стан внутрішнього та зовнішнього середовища, тому важливого значення набуває оцінка ефективності стратегії інтеграції підприємств.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо формування стратегії інтеграції промислових підприємств.

Існує безліч визначень стратегії, але їх об'єднує розуміння стратегії як усвідомленої та продуманої сукупності норм і правил, які лежать в основі вироблення та прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан підприємства.

На сьогодні не виключається можливість використання одразу декількох стратегій. Їх розробка знаходиться в залежності від того, яка мета поставлена перед підприємством. А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд відзначали, що обрання стратегії пов'язане з досягненням необхідних результатів з урахуванням стану підприємства, його стратегічного потенціалу та перспектив [1].

Незважаючи на велику кількість напрямів стратегій розвитку, єдиною, здатною в умовах нестабільного економічного стану забезпечити ефективний розвиток підприємства за рахунок концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку, є стратегія інтеграції підприємств.

Інтеграція підприємств – форма реалізації корпоративної стратегії, яка передбачає розробку загальної інтеграційної структури управління. Ця стратегія розповсюджується на всю компанію та складається з дій, спрямованих на затвердження позицій у різних галузях, й підходів, які використовуються для управління групою видів бізнесу.

Обрання стратегії інтеграційного зростання є головним напрямом розвитку основних галузей промисловості. Особливо актуально проблема подальшого розвитку стоїть перед підприємствами машинобудівного комплексу, а саме підприємствами тракторного та сільськогосподарського машинобудування.

Формування інтеграційної стратегії є складним комплексом взаємопов'язаних компонентів і включає в себе низку етапів (рис.1).

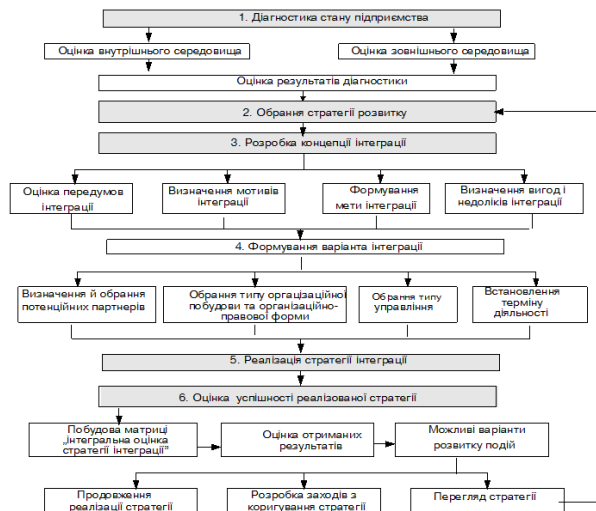


Рис. 1. Етапи стратегії інтеграції підприємств

На першому етапі стратегії інтеграції здійснюється діагностика стану підприємства, яка базується на проведенні оцінки стану внутрішнього та зовнішнього середовища з метою ідентифікації тих ресурсів, що можуть розглядатися як сильні, так і слабкі сторони підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає, насамперед, оцінку економічних показників підприємства, зміни внутрішніх характеристик (загроз і можливостей) підприємства, але тільки тих, які можуть призвести до втрати конкурентоспроможності. Внутрішні загрози можна поділити на революційні, які виникають стрибком й надають різкий, частіше неочікуваний вплив на підприємство, та еволюційні, які виникають плавно й впливають поступово, посилено. Внутрішні можливості, які приводять до трансформацій, бувають тільки революційними. На внутрішні еволюційні можливості менеджмент звичайно реагує реструктуризацією підприємства. Загрози та можливості можуть діяти солідарно, тому необхідно відслідковувати і їх комбінації.