

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

ФАНДЕЄВА А. Є.

УДК 331

Фандеєва А. Є. Теоретичні положення стратегічного управління людськими ресурсами

У статті обґрунтовано теоретичні положення мотивації в системі стратегічного управління людськими ресурсами на підставі вивчення та узагальнення класичних мотиваційних схем і виявлено їх актуальність відносно сьогоденних реалій.

Ключові слова: мотивація, стратегічне управління, людські ресурси, мотивація праці.

Бібл.: 4.

Фандеєва Аліна Євгенівна – аспірантка, кафедра міжнародної економіки, Харківський національний автомобільно-дорожній університет (вул. Петровського, 25, Харків, 61002, Україна)

E-mail: FandyaSportik@ovi.com

УДК 331

Фандеева А. Е. Теоретические положения стратегического управления человеческими ресурсами

В статье обоснованы теоретические положения мотивации в системе стратегического управления человеческими ресурсами на основании изучения и обобщения классических мотивационных схем и выявлена их актуальность по отношению к современным реалиям.

Ключевые слова: мотивация, стратегическое управление, человеческие ресурсы, мотивация труда.

Библ.: 4.

Фандеева Алина Евгеньевна – аспірантка, кафедра міжнародної економіки, Харківський національний автомобільно-дорожній університет (вул. Петровського, 25, Харків, 61002, Україна)

E-mail: FandyaSportik@ovi.com

UDC 331

Fandeyeva A. Y. Theoretical Principles of Strategic Management of Human Resources

In the article the theoretical basis of motivation in the system of strategic management of human resources based on the study and synthesis of the classic motivation schemes has been proven and their relevance to today's realities has been determined.

Key words: motivation, strategic management, human resources, labour motivation.

Bibl.: 4.

Fandeyeva Alina Ye. – Postgraduate Student, Department of International Economics, Kharkiv National Automobile and Highway University (vul. Petrovskogo, 25, Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: FandyaSportik@ovi.com

Проблема формування дієвої системи стратегічного управління є однією з найбільш актуальних проблем науки і практики. Проблема підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах ринку стає винятково важливою на різних рівнях управління. Суттєвою складовою системи стратегічного управління людськими ресурсами є мотиваційні процеси, які відбуваються під час реалізації стратегічного управління. Підвищення трудової мотивації необхідно розглядати як необхідну умову підйому економіки на рівні суспільства в цілому. Обґрунтування сучасних підходів формування мотиваційної системи на підставі узагальнення вітчизняного та закордонного досвіду та наукових публікацій обумовили проблемну область, напрямки та цілі даної наукової праці.

Вивченню різних аспектів проблеми формування мотиваційних теорій вже протягом багатьох десятиріч років присвячуються роботи як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Зарубіжні підходи до розуміння мотивації представлені численними теоріями мотивації, як змістовними (К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, А. Маслоу), так і процесуальними (С. Адамс, В. Врум, Е. Лоулер, Д. МакГрегор, Л. Портер).

Мета статті – обґрунтування теоретичних положень мотивації в системі стратегічного управління людськими ресурсами на підставі вивчення та узагальнення класичних мотиваційних схем і виявлення їх актуальності відносно сьогоденних реалій.

У поведінці людини можна виділити дві функціонально взаємопов'язані сторони: регулятивну і спонукальну. Регулятивна сторона забезпечує гнучкість і стійкість поведінки в різних умовах. Поведінка регулюється за допомогою різних психічних проявів, таких як відчуття, сприйняття, увага, мислення, пам'ять, мова, здібності, темперамент, характер, емоції. Спонукальна сторона забезпечує активність і спрямованість поведінки. Опис цієї сторони поведінки пов'язаний з поняттям мотивації [1].

Поняття мотивації вживається у двох значеннях:

- ✦ як система факторів, що викликають активність організму і визначають спрямованість поведінки людини; до них належать потреби, мотиви, наміри, цілі, інтереси, прагнення;
- ✦ як характеристика процесу, що забезпечує поведінкову активність на певному рівні, іншими словами – мотивування.

Мотиваційну сферу людини описує також поняття «мотив» (від лат. *movere* – приводити в рух, штовхати). Мотив – це предмет, засіб задоволення потреби. За однієї й тієї ж потреби мотивами спостережуваної поведінки можуть бути різні предмети. Мотиви є тільки у людини. Помічено, що потреба сама по собі не може бути мотивом поведінки, тому що може породити тільки ненаправлену активність організму. А спрямованість і організованість поведінки забезпечуються лише мотивом – предметом цієї потреби. Мотиви, на відміну від потреб, потенційно усвідомлювані.

Мета – це усвідомлюваний результат, на який спрямована поведінка, очікуваний результат діяльності людини.

Потреби, мотиви, цілі – основні складові мотиваційної сфери людини.

Кожна з потреб може реалізуватися у багатьох мотивах, а будь-який мотив може задовольнятися різною сукупністю цілей.

Мотиваційну сферу людини характеризують такі параметри:

- ✦ розвиненість (характеризує якісну різноманітність мотиваційних факторів);
- ✦ гнучкість (описує рухливість зв'язків між різними рівнями організації мотиваційної сфери – потребами і мотивами, мотивами і цілями, потребами і цілями);
- ✦ ієрархічність (характеризує рангову упорядкованість мотиваційної сфери).

Крім того, як збудники людської поведінки розглядаються інтереси, бажання і наміри, завдання, оцінка досягнення мети.

У плані впливу створення мотивів можна позначити як мотивування – процес спонукання до діяльності і спілкування для досягнення особистих цілей або цілей організації. Іншими словами, мотивувати – означає створювати потяг або потребу, які спонукають діяти з певною метою. Потреба є внутрішнім, а мета – зовнішнім аспектом мотивації. У цьому випадку під мотивами звичайно розуміють активні рушійні сили, що визначають поведінку людини. Мотивувати людину – значить торкнутися її важливих інтересів, створити їй умови для самореалізації в процесі життєдіяльності за таких умов:

- ✦ людина повинна усвідомлювати, що таке успіх (реалізація цілі). Необхідно разом з нею формулювати цілі, у досягненні яких вона особисто зацікавлена;
- ✦ людина повинна мати можливість реалізувати себе у праці;
- ✦ людина повинна відчувати свою значущість.

Синонімом вмотивованості у сфері управління може бути прагнення робити працю радісною. Мотивування – це не маніпулювання. Критерієм оптимальної мотивації є прагнення до того, щоб керівництво і співробітники були задоволені. Не існує якогось одного, найкращого способу мотивації. Те, що ефективно при мотивуванні одних людей, може бути несуттєвим для інших.

Загальновідомо, що можна навмисно впливати на людей для успішного виконання завдань, що стоять перед організацією. Існуючі концепції мотивації прийнято поділяти на дві групи: змістовні і процесуальні.

Розглянемо детальніше кожну групу на прикладі найбільш яскравих їх представників [2, 3, 4].

Згідно зі змістовною концепцією найбільш дієвим мотивом поведінки людей є усвідомлення ними своїх потреб, для реалізації яких керуючі повинні створювати необхідні умови.

Так, на початку ХХ ст. американський інженер Ф. Тейлор запропонував класичний варіант змістовної концепції, заснований на стимулюванні більш високої

продуктивності праці додатковими грошовими виплатами при досягненні працівниками більш високих норм виробітку. Проте самі «квоти» (норми) були по плечу далеко не всім. Система Ф. Тейлора змушувала людей працювати активно, оскільки невиконання завдання тягло за собою оплату праці за заниженими розцінками.

Одним із перших дослідників, роботи якого розкрили складність людських потреб і їх вплив на мотивацію, був А. Маслоу. Створюючи свою теорію мотивації в 40-х роках ХХ ст., учений виходив з того, що люди мають безліч різних потреб, які можна поділити на п'ять основних категорій: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі, потреби самовираження.

Згідно з А. Маслоу ці потреби можна розташувати у вигляді суворо ієрархічної структури.

Мається на увазі, що потреби нижчих рівнів вимагають задоволення і, отже, впливають на поведінку людини раніше, ніж на мотивації почнуть позначатися потреби більш високих рівнів. Коли найсильніші та пріоритетні потреби задоволені, виникають і вимагають задоволення потреби, що стоять в ієрархії вище за них. Коли і ці потреби задовольняються, відбувається перехід на наступний щабель сходів чинників, що визначають поведінку людини.

Оскільки з розвитком людини як особистості розширюються її потенційні можливості, потреба в самовираженні не може бути задоволена повністю. Тому і процес мотивації поведінки через потреби нескінченний.

Змістовною концепцією мотивації є близька до попередньої модель придбаних потреб Д. Мак-Клелланда, в якій також представлені вищі рівні потреб А. Маслоу, однак без ієрархічності. Д. Мак-Клелланд виділив три види потреб: в успіху; у владі (як заради неї самої, так і задля досягнення загальних цілей); в причетності. Але потреби Д. Мак-Клелланда тлумачить ширше, ніж А. Маслоу. Наприклад, владу він не зводить лише до адміністративної, а розглядає її швидше як лідерство, ініціативні дії щодо забезпечення членів колективу всім необхідним для їх успішної роботи, допомогу у формуванні впевненості у власних силах та компетенції.

Якщо потрібно мотивувати людей через потребу успіху, необхідно ставити перед ними завдання з помірним ступенем ризику або можливістю невдачі, делегувати їм достатні повноваження для того, щоб стимулювати ініціативу у вирішенні поставлених завдань, регулярно і конкретно заохочувати їх у відповідності з досягнутими результатами.

Мотивація на підставі потреби в причетності за Д. Мак-Клелландом схожа з третім рівнем мотивації по А. Маслоу. Люди з розвинутою потребою в причетності зацікавлені в компанії знайомих, налагодженні дружніх стосунків, наданні допомоги іншим. Їх приваблює робота, яка дає широкі можливості для соціального спілкування. Керівники таких працівників повинні зберігати атмосферу, яка не обмежує міжособистісні стосунки і контакти, а також забезпечити задоволення їх потреби в причетності, приділяючи таким людям більше часу і періодично збираючи їх окремою групою.

Зі змістовної концепції мотивації виходить також двуфакторна модель Ф. Герцберга, розроблена в другій половині 50-х років ХХ ст. У ній показано, що мотивуючими факторами є як задоволеність, так і незадоволеність тих чи інших людських потреб, причому наростання одного чинника й убування іншого – це два самостійних процеси, що не залежать один від одного, тому те, що впливає на один процес, необов'язково має впливати на інший.

Таким чином, згідно з Ф. Герцбергом, «гігієнічні» чинники не мотивують працівників; вони тільки запобігають у них виникнення почуття незадоволеності своєю діяльністю та її умовами. Для стимулювання трудових зусиль необхідні ще й мотиваційні чинники.

З викладених концепцій можна зробити висновок про те, що немає будь-якого канонізованого вчення, що пояснює те, що лежить в основі мотивації людини і чим вона визначається. Кожна зі згаданих теорій має певні відмінні особливості. Так, у концепції А. Маслоу потреби розташовані ієрархічно, від нижчих до вищих. Д. Мак-Клеlland відстоює щодо розглядуваних ним потреб ідею їх придбання та розвитку під впливом навчання і життєвого досвіду. При цьому він бере до уваги співвідношення окремих груп потреб, не розглядаючи ізольований вплив деяких з них на поведінку людини. У теорії Ф. Герцберга потреби поділяються на дві великі групи: мотивуючі та «потреби здоров'я» (гігієнічні). Тим самим підкреслюється, що не всі потреби постійно надають мотивуючий вплив на людину, а тільки ті з них, які призводять до розвитку стану задоволеності.

Порівнюючи наведені класифікації теорій, можна відзначити, що виділені у різних теоріях групи потреб достатньо виразно відповідають один одному.

По-перше, викладені концепції наочно, чітко і ясно викладають певний погляд на мотивацію, підтверджений емпіричними дослідженнями і вже давно використовуваний в практиці управління. Найбільшою мірою це твердження відноситься до теорій А. Маслоу і Ф. Герцберга.

Для кращого розуміння мотивації працівників менеджери обов'язково повинні вивчити ці теорії.

По-друге, у розглянутих теоріях основна увага приділена аналізу чинників, що лежать в основі мотивації, однак практично залишився осторонь аналіз процесу мотивації. Саме в цьому полягає основний недолік розглянутих теорій, що істотно обмежує можливості їх безпосереднього практичного застосування.

Змістовні теорії мотивації базуються на потребах і пов'язаних з ними чинниках, що визначають поведінку людей.

Процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і обирає конкретний тип поведінки.

Процесуальні теорії не оспорують існування потреб, але стверджують, що поведінка людей визначається не тільки ними. Згідно з процесуальними теоріями, поведінка особистості є також функцією її сприйняття і очікувань, пов'язаних з конкретною ситуацією, і можливих наслідків вибраного нею типу поведінки.

Людина, усвідомивши завдання і можливу винагороду за їх вирішення, співвідносить цю інформацію з власними потребами, мотиваційною структурою і можливостями, налаштовує себе на певну поведінку, виробляє певну тактику і здійснює дії, що призводять до конкретного результату з певними якісними і кількісними характеристиками.

Існує три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості і модель Портера – Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення певної мети. Людина має сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки справді приведе до задоволення або отримання бажаного.

Очікування можна розглядати як оцінку особистістю імовірності певної події. Більшість людей очікують, наприклад, що закінчення коледжу дозволить їм отримати кращу роботу і що, працюючи з повною віддачею, можна швидше піднятися по службових сходах. При аналізі мотивації до праці теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: витрати праці – результати; результати – винагорода і винагорода – валентність (задоволеність нею).

У мотиваційній моделі В. Врума очікування розглядаються як оцінка особистістю імовірності настання тієї чи іншої події. Приступаючи до виконання роботи, людина з певним ступенем імовірності чекає, що витрачені нею зусилля принесуть необхідний результат, який також з тим або іншим ступенем імовірності повинен бути помічений керівником і відповідним чином винагороджений. Нарешті, у працівника існує певна, звана валентністю, ступінь очікування того, що отримана винагорода задовольнить (або не задовольнить) його. Загальна мотивація людини до виконання роботи визначається спільною дією перелічених факторів.

Теорія справедливості по-своєму тлумачить, як можна стимулювати людей на досягнення поставлених цілей. Відповідно до цієї теорії люди суб'єктивно визначають співвідношення винагороди і витрачених зусиль, а потім порівнюють отриманий результат з винагородою інших, які виконували аналогічну роботу (як всередині фірми, так і за її межами), за допомогою положення Дж. Адамса, на думку якого кожен індивід завжди подумки оцінює співвідношення: «індивідуальні доходи інших – власні доходи», «індивідуальні витрати інших – власні витрати».

Якщо зазначені співвідношення не порушені, то мотивуючі чинники працюють нормально, якщо ж порівняння виявляє дисбаланс, несправедливість (тим більше що мають хронічний характер), відбувається демотивація діяльності.

Комплексна процесуальна теорія мотивації Портера – Лоулера містить елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Вона ґрунтується на тому, що мотивація є функцією потреб працівників, їх очікувань і сприйняття справедливої винагороди. Результативність праці працівника залежить від прикладених ним зусиль,

його характерних особливостей і можливостей, а також оцінки ним своєї ролі. Відповідно до теорії Портера – Лоулера обсяг витрачених зусиль залежить від оцінки самим працівником цінності винагороди і впевненості в тому, що вона справедлива, а не навпаки, як вважають прихильники теорії людських відносин.

Дослідження підтверджують тезу згаданих авторів про те, що висока результативність є причиною повного задоволення, а не наслідком його. Модель Портера – Лоулера внесла величезний внесок у розуміння мотивації. Зокрема, з неї випливає, що мотивація – це не просто елемент в ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків і що важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття, в рамках єдиної взаємозалежної системи.

ВИСНОВКИ

Еволюційний розвиток мотиваційних теорій пройшов свій довгий шлях від неусвідомлених, донаукових концепцій матеріального стимулювання за принципом «батога і пряника», які лише до певного часу визнавалися діючими, до науково обґрунтованих, із спробою оптимізувати мотиваційний процес в організації. Існуючі моделі мотивації дуже різні за своєю спрямованістю й

ефективністю. Теоріями мотивації в справжньому сенсі слова можна вважати вже ставші класичними змістовні і процесуальні схеми мотивації людини.

Подальші дослідження планується провести у напрямку більш досконалого вивчення проблеми тенденцій розвитку мотиваційних теорій та запровадити результати цих досліджень на підприємствах нашої країни. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Грішнова О. А.** Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / О. А. Грішнова. – К. : Знання, 2007. – 559 с.

2. **Дворецька Г. В.** Соціологія праці : [навч. посіб.] / Г. В. Дворецька. – К. : КНЕУ, 2001. – 244 с.

3. **Федулова Л. І.** Менеджмент організацій : підручник / Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.

4. **Лобанов В. А.** Управление высшим административным персоналом (опыт Голландии и США) / В. А. Лобанов // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 2. – С. 118 – 123.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки Харківського національного автомобільно-дорожнього університету **Бабич Д. В.**

УДК 657.2(091)

ЕВОЛЮЦІЯ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

АНДРУСЯК В. М.

УДК 657.2(091)

Андрусак В. М. Еволюція становлення і розвитку управлінського обліку

У статті розглянуто передумови становлення та розвитку управлінського обліку. На підставі проведеного аналізу запропоновано виділяти сім етапів історичного становлення управлінського обліку: первіснообщинний світ, древній світ, античний світ, середньовіччя, новий час, промисловий і сучасний етап.

Ключові слова: управлінський облік, облік витрат, стандарт-кост, директ-костинг, абсорпшен-костинг, калькулювання на основі діяльності.

Табл.: 1. **Бібл.:** 5.

Андрусак Василь Миколайович – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки підприємства, обліку і аудиту, Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького (бульв. Шевченка, 81, Черкаси, 18031, Україна)

E-mail: andrysak@ukr.net

УДК 657.2(091)

Андрусак В. Н. Эволюция становления и развития управленческого учета

В статье рассмотрены предпосылки становления и развития управленческого учета. На основании проведенного анализа предложено выделять семь этапов исторического становления управленческого учета: первобытнообщинный мир, древний мир, античный мир, средневековье, новое время, промышленный и современный этап.

Ключевые слова: управленческий учет, учет затрат, стандарт-кост, директ-костинг, абсорпшен-костинг, калькулирование на основании деятельности.

Табл.: 1. **Библ.:** 5.

Андрусак Василий Николаевич – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики предприятия, учета и аудита, Черкаский национальный университет им. Б. Хмельницкого (бульв. Шевченко, 81, Черкасы, 18031, Украина)

E-mail: andrysak@ukr.net

UDC 657.2(091)

Andrusyak V. N. Evolution of the Formation and Development of Management Accounting

The article considers the conditions of formation and development of management accounting. Based on the analysis of performed analyze it was proposed to allocate seven stages of historical development of management accounting: the primitive world, the ancient world, the ancient world, the Middle Ages, modern times, industrial and modern stage.

Key words: manager accounting, cost accounting, standard-cost, direct-costing, absorption-costing, costing-based activities.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 5.

Andrusyak Vasilii N. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Enterprise Economics, Accounting and Auditing, Cherkasy National University named after B. Khmelnytsky (bulv. Shevchenka, 81, Cherkasy, 18031, Ukraine)

E-mail: andrysak@ukr.net