

УДК 06.08

ПРЕДИКАТ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ

Лизньова А.Ю., к.е.н., доцент кафедри економіки та управління підприємством ДНУ імені Олеся Гончара, м. Дніпропетровськ

Лизньова А. Ю. Предикат мотивации трудовой деятельности персонала та її значення.

В статті розкрито сутність та природу мотивації трудової поведінки персоналу. Визначено мотиваційний контекст поведінки персоналу шляхом детермінації його внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, які охарактеризовано через існуючий рівень забезпечення індивідуальних потреб персоналу, його продуктивну здатність. Зазначено, що внутрішні мотиватори це суб'єктивна система цінностей особистості, які є проекцією його фізичного та продуктивного потенціалу, який формується структурою елементів: статтю, віком, освітою, сімейним станом, професією, трудовим та життєвим досвідом, загальною і професійною культурою, рівнем кваліфікації. Детально проаналізовано вплив внутрішніх мотиваторів на мотивацію трудової поведінки персоналу та змістовно розкрито зовнішні мотиватори: розвиток соціальної інфраструктури, можливості ресурсно-організаційного, функціонально-структурного забезпечення підприємства, дистрибуція знань, корпоративна культура підприємства. У дослідженні виявлено, що зовнішні мотиватори забезпечують підвищення зацікавленості працівників у високопродуктивній та ефективній праці, досягнення економічної та соціальної мети та сприяють запровадженню мотиваційного механізму управління персоналом. Зміни мотиваційного профілю персоналу під впливом певного рівня задоволеності потреб (внутрішнього мотиву), нестабільності соціально-економічних, політичних процесів (зовнішнього мотиву) спричиняють необхідність у комплексному застосовуванні методів оцінки мотивуючих чинників: моніторинг, тести та семінари.

Лизнева А. Ю. Предикат мотивации трудовой деятельности персонала та ее значение.

В статье изложено сущность и природа мотивации трудового поведения персонала. Описан мотивационный контекст поведения персонала путем детерминации его внутренних и внешних мотиваторов, которые охарактеризованы путем существующего уровня обеспечения индивидуальных потребностей персонала, его продуктивной способности. Отмечено, что внутренние мотиваторы это субъективная система ценностей личности, которая является проекцией физического и производительного потенциала, формируется структурой его элементов: полом, возрастом, образованием, семейным положением, профессией, трудовым и жизненным опытом, общей и профессиональной культурой, уровнем квалификации. Подробно исследовано влияние внутренних мотиваторов на мотивацию трудового поведения персонала и содержательно раскрыто внешние мотиваторы: развитие социальной инфраструктуры, возможности ресурсно-организационного, функционально-структурного обеспечения предприятия, дистрибуция знаний, корпоративная культура предприятия. В исследовании выявлено, что внешние мотиваторы обеспечивают повышение заинтересованности работников в высокопроизводительном и эффективном труде, достижении экономической и социальной цели и способствуют внедрению мотивационного механизма управления персоналом. Изменения мотивационного профиля персонала посредством влияния определенного уровня удовлетворенности потребностей (внутреннего мотива), нестабильности социально-экономических, политических процессов (внешнего мотива) требует комплексного применения методов оценки мотивирующих факторов: мониторинг, тесты и семинары.

Lizneva A. The predicate motivation of the staff work behavior that its value.

In the article described the nature, meaning of the content motivation of the staff work behavior. The substance of motivation was described by determining the behavior of the staff of its internal and external motivators, which were characterized by the existing level of individual needs, their productive capacity. Noticed that the internal motivators are subjective individual's value system, which projected the physical and productive capacity and are formed the structure of its elements: gender, age, education, marital status, profession, employment and life experiences, general and professional culture, the level of qualification. Studied the influence of internal motivators on staff work behavior in detail and uncovered the external motivators: the development of social infrastructure, the ability of resource-organizational, functional and structural maintenance of the enterprise, distribution of knowledge, the corporate culture of the enterprise. Revealed that external motivators are provided the interest of workers in high-performance and efficient work, achievement in economic and social objectives and contribution to the implementation of the motivational mechanism of personnel management. Changing the profile of motivation the staff work behavior through the influence of a certain level of satisfaction of needs (internal motive), social and economic instability and political processes (external motive) requires the integrated methods of estimation the factors of motivating: monitoring, tests and seminar.

Постановка проблеми. В умовах постіндустріального розвитку, акцентування на значенні та інвестиційної привабливості людського ресурсу як фактору виробництва неможливо без визначення змісту

та похідних факторів первинного ланцюга, який забезпечує мотив до трудової діяльності персоналу. На тлі економічного розвитку, мотивація трудової поведінки персоналу видозмінена умовами трудової діяльності, системою цінностей та можливостями саморозвитку. Розуміння природи, спонукаючих мотивів, закономірностей та взаємозв'язків складових процесу мотивації дозволяє розкрити аксіосферу мотиваційного механізму, розширити горизонти методів управління персоналом, створюючи варіативні умови посилення процесів розвитку персоналу. У контексті сучасних тенденцій розвитку, персонал є генератором ідей, пропозицій новаторського характеру, каталізатором інформаційного обміну, який культивує нову парадигму управління розвитком підприємства. Пошук джерел мотивації та розкриття особливостей мотиваційної поведінки персоналу забезпечили побудову змістовної та процесуальної теорій, які є фундаментом науково-методологічного забезпечення економічної науки в області управління мотивацією персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема мотивації персоналу розкрита в працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів: А. Маслоу, У Оучі, С.А. Шапиро, Д.П. Богиня, М.В. Семікіна, Г.Т. Куліков, Д.А. Колот, А.Н. Афоніна, П.З. Капустянського в яких розглянуто мотиваційні процеси у руслі економіки праці та демографічної політики, описано залежність мотивації від заробітної плати, загального стану добробуту населення, ментальних чинників, організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах. Теоретичні і практичні питання, які пов'язані з мотивацією трудової поведінки персоналу, оцінкою мотиваційного потенціалу працівників, методикою визначення та аналізу мотиваційних факторів, моделлю поведінки працівників, залишаються відкритими. Проблема мотивації трудової діяльності персоналу має також досить тісний зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями, які потрібно вирішувати в системі управління праці та соціального захисту населення в Україні.

Мета статті є розкриття наукових положень, опрацювання теоретичних і методичних основ щодо визначення природи та змісту мотивації трудової поведінки персоналу.

Викладення основного матеріалу. Термін мотивація походить від латинської мови «*movere*» та інтерпретується, як просування, переміщення, тобто спонукальний мотив до зміни. Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [3].

Згідно з теоретичною концепцією П.В. Симонова, в організмі людини об'єктивно існують потреби, які не залежать від свідомості. Мотивація – це усвідомлення цієї потреби, що призводить до формування цілей активності.

Згідно з думкою вченого Кузьміна, мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукування себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації. На основі узагальнення авторських підходів щодо визначення сутності мотивації, виокремлено спільні композиційні елементи, що розкривають їх зміст: змістовно-сутнісні детермінанти, які визначають та формують поведінку персоналу; мотиватори, що визначають спрямованість поведінки; напрями реалізації мотиваційної поведінки.

Гері Джонс виокремлює чотири взаємопов'язані елементи, які визначають зміст мотиваційної поведінки персоналу: посадове становище та пов'язаних з ним можливості; цілі, які реально досягнути; потенціал розвитку персоналу та його інтелектуальний рівень.

Потреби працівників є підґрунтям для формування мотивів і їх дії, тобто появи мотиваторів. Поняття «мотиватор» найчастіше трактують як чинник, що спонукає людину до трудової діяльності, як внутрішню спонукальну силу» [7]. На характер та зміст мотиваційної поведінки персоналу впливають внутрішні та зовнішні мотиватори, які визначають модель поведінки, цілі та диспозицію персоналу, його соціально-економічне відтворення та роль у системі виробничих відносин (рис.1). Для більшості людей характерна мотивація, що ґрунтується на послідовності і пріоритетності декількох мотиваторів, які певним чином співвідносяться один з одним. Відомий вітчизняний учений з мотивації персоналу А. Колот зазначає, що на практиці майже неможливо розмежувати вплив тільки внутрішніх чи зовнішніх мотивів, вони знаходяться в постійній взаємодії, оскільки через зовнішню мотивацію породжується внутрішня, яка і є основною рушійною силою [7].

Змістовні складові внутрішніх та зовнішніх мотиваторів дозволяють визначити мотиваційний контекст поведінки, який сформований існуючим рівнем забезпечення індивідуальних потреб персоналу, його продуктивною здатністю (віковий тренд, освітньо-кваліфікаційний рівень, стать) та ресурсною основою зовнішнього оточення. Отриманий орієнтовано-цільовий мотив забезпечує траєкторію дій, розвитку та змін у мотиваційній поведінці персоналу. Детальне розкриття зазначених елементів у структурній композиції внутрішніх та зовнішніх мотиваторів дозволить спроектувати сценарій розвитку персоналу у контексті кадрової політики підприємства.

У практичній діяльності відсутнє чітке розмежування впливу зовнішніх і внутрішніх мотиваторів, що істотно підвищує значення їх аналізу та моніторингу. Для побудови мотивації трудової поведінки персоналу не достатньо узагальненого аналізу мотиваційних факторів. Тому, вчені враховують такі характерні особливості персоналу, як індивідуальний базисний набір потреб кожного працівника, гендерні

відмінності, вікову диференціацію. Підтвердженням цьому є відмінність в пріоритетності мотиваційних факторів чоловіків та жінок а також зміни мотиваторів відповідно до віку працівників.

У контексті проведеного дослідження до внутрішніх мотиваторів віднесено: фізичний та продуктивний потенціал персоналу та ступінь задоволених ним потреб відповідно до піраміди А. Маслоу.

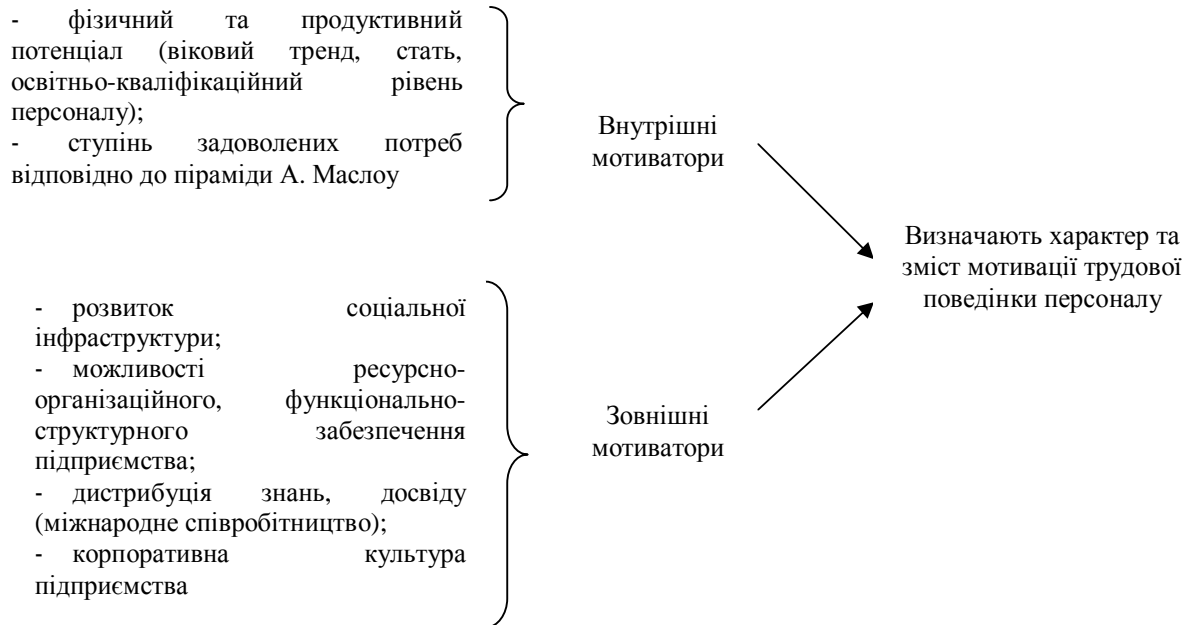


Рис. 1 – Мотиватори мотиваційної поведінки персоналу

Продуктивна здатність (потенціал) персоналу – це спроможність його до розробки нових ідей, технологій, що обумовлює наявність загальної і спеціальної освіти, необхідних знань, умінь, професійних навичок та виробничого досвіду для виконання певних видів робіт певної складності. До складу продуктивної здатності персоналу належить: інноваційна здатність, творча, інтелектуальна здатність та компетенція. Інноваційна здатність це креативність, новаторство, соціальна адаптивність, наявність управлінських та організаторських навичок, мобільність, кооперативність. Творча здатність проявляється в єдності креативних та когнітивних здібностей: креативність – це творчі здібності, що проявляються в різних видах діяльності і мислення. Креативність проявляється у незалежності суджень, відкритості новому досвіду, розкриттю художнього смаку, який має відповідати узвичасним нормам культурного обслуговування клієнтів. Когнітивні здібності це здатність переносити знання й уміння з одного виду професійної діяльності в інший, здатність вирішувати проблеми, самостійність і критичність мислення, готовність до постійного підвищення освітнього рівня, здатність самостійно здобувати нові знання й уміння, здатність до саморозвитку [1].



Рис. 2 – Вплив структурних складових вікового тренду на мотиваційну поведінку (сформовано на основі джерела [13])

Інтелектуальна здатність проявляється в існуванні інтелектуального осередку, що забезпечується винахідницькою активністю, освітнім рівнем та відповідною кваліфікацією. Компетенція (професійна

підготовка (навички, вміння, досвід роботи, профпридатність та профадаптивність, тобто це сукупність професійних знань, умінь і навичок, а також досвід виконання професійних дій). У загальному вигляді компетенції – це інтегрована поведінкова модель, що реалізується в ефективному виконанні робіт та одержанні певних результатів. В структуру концепцій входять такі взаємопов'язані елементи як знання, навички, здібності, психофізіологічні особливості, здібності, цінності, або ціннісні установки та можливості. Можна передбачити, що від ступеня взаємної узгодженості цих елементів залежатиме сила та рівень компетенції [9]. В контексті фізичного потенціалу персоналу виділено віковий тренд, який розглядається як підвищення і зниження рівня ділової активності за визначений проміжок часу.

Існуючі дослідження [10,11] в області залежності мотиваційної поведінки персоналу від її вікової структури дозволяють сформулювати основні гіпотези та визначити структуру вікового тренду особистості (рис.2). Результати емпіричних досліджень щодо визначення системи мотиваторів для людей різного вікового цензу представлені в табл.1. [12].

Таблиця 1 – Система потреб в розрізі вікового поділу

Мотиватори (потреби)	Молоде покоління (до 40 років)	Старше покоління (40-65 років)
Отриманий дохід	+	+
Ротація, кар'єрне просування	+	
Автономність роботи	+	
Соціальні можливості	+	
Безпека праці		+
Відповідальність		+
Повага керівництва		+
Задоволення від праці	+	
Умови праці		+
Медичне страхування		+

Зазначимо, що мотиваційна поведінка старшого покоління характеризується задоволенням потреб 3 та 4 рівнів піраміди А. Маслоу. Вчені, Стерн та Доверспайк, запропонували типологізацію вікового тренду людини, яка зводиться до наступного: пенсійний вік характеризується відповідним набутим статутом, пошаною, визнанням серед колег та зміною когнітивних та фізичних здібностей у людей; працездатний вік це продуктивний період життя, коли люди планує кар'єрний ріст, набуває кваліфікаційного та професійного досвіду, розвиває таланти; вік саморозвитку – період визначення, ким хоче бути людини в професійному та соціальному житті, розкриття джерел самозбагачення і усвідомленого само творення, особистісного зростання.

Пенсійний вік неоднозначно впливає на мотиваційну поведінку персоналу, оскільки зміна його фізичних здібностей: активність, мобільність, пам'ять, швидкість реагування спричинює зменшення потоку інвестиційних вкладень підприємства і як наслідок негативно впливає на мотиваційну поведінку персоналу. Зміна пізнавальних здібностей персоналу шляхом активації невикористаного інтелектуального потенціалу працівника позитивно впливає на його мотиваційну поведінку.

Працездатний вік ідентифікується як продуктивний, оскільки забезпечує кар'єрне зростання, яке мотивує персонал до професійного та службового зростання, підвищує його конкурентний профіль, раціоналізує вибір траєкторії саморозвитку та самовизначення.

Посадове призначення не лише підвищує інтерес до виконання поставлених нових завдань та функцій працівником, але й забезпечує зростання рівня заробітної плати. Якщо, цілі працівника не відповідають загальним цілям організації в аспекті його кар'єрного просування, то навпаки посадове призначення негативно впливає на мотивацію трудової поведінки персоналу.

Професійна майстерність впливає варіативно на мотиваційну поведінку персоналу, якщо вона відповідає сучасним запитам кон'юнктури ринку і формує конкурентний профіль працівника, то численні дослідження підтверджують її детермінацію.

Вік саморозвитку відносить до юнацького періоду життя особистості, який шукає себе в соціальному середовищі, формує підґрунття для реалізації професійного самовизначення, вище зазначені мотиви не впливають на мотиваційну поведінку персоналу до тих пір, коли стадія його зародження, як суб'єкта ринку праці, не перейде до стадії його розвитку.

Досить цікаве дослідження представлено вченою, Захарчин Г.М., яка розглянула домінуючі мотиватори залежно від вікової категорії та рівня менеджера [4], результати якого зводяться до наступних висновків: для топ-менеджерів основними мотиваторами є особистісно-психологічні, адміністративні, інтелектуальні, соціальні. Однак перелічені мотиватори цієї категорії менеджменту змінюються у віковому розрізі. Як підтверджує практика, менеджери віком до 30 років надають перевагу особистісно-психологічним мотиваторам, віком від 31 до 40 років – адміністративним та інтелектуальним мотиваторам, у період від 41 до 50 років менеджери обирають ділові (бізнесові) мотиватори, а після 50 років домінуючими стають соціальні мотиватори.

Для менеджерів середнього рівня домінуючими є економічні, особистісно-психологічні, адміністративні та соціальні мотиватори: до 30 років здебільшого цікавлять економічні мотиватори, які відповідатимуть їхнім матеріальним потребам, у віці 31-40 років менеджери вже переорієнтовуються на особистісно-психологічні мотиватори, які відображають прагнення людини проявити себе в колективі, реалізувати себе в професійній сфері; інтелектуальні мотиватори домінуватимуть у віці 41-50 років, а потім настають соціальні мотиватори як визнання своєї соціальної ролі. Для менеджерів низького рівня, то економічні мотиватори переважають як у молодому віці (30 років), так і в старшому віці – після 50 років [5].

Менеджери вікової категорії 31-40 років надають перевагу адміністративним мотиваторам, а у віці від 41 до 50 років здебільшого орієнтуються на особистісно-психологічні мотиватори [5]. Безперечно мотивація трудової діяльності чоловіків і жінок повинна мати і має відмінності. На підтвердження цього приведено автором [2] пріоритетність мотиваційних чинників чоловіків і жінок (табл.2).

Таблиця 2 - Основні мотиваційні чинники чоловіків і жінок

Значення в балах	Індикатори мотиваційних чинників	Значення в балах	Індикатори мотиваційних чинників
Працівник-чоловік		Працівник-жінка	
1,00	Високий заробіток	1,00	Високий заробіток
0,98	Цікава та корисна робота	0,76	Цікава та корисна робота
0,89	Різноманітність і зміни	0,66	Визнання
0,85	Самовдосконалення	0,65	Структурування роботи
0,83	Структурування роботи	0,46	Фізичні умови праці

Для жінок не менш важливими є матеріальний аспект та потреби у цікавій та корисній роботі, однак необхідність визнання вказує на важливість як змісту праці так і визнання оточуючих.

Внутрішні мотиватори це суб'єктивна система цінностей особистості, які є проекцією його фізичного та продуктивного потенціалу, який формується структурою елементів: статтю, віком, освітою, сімейним станом, професією, трудовим та життєвим досвідом, загальною і професійною культурою, рівне кваліфікації. Внутрішні мотиватори базуються передусім на потребах (усвідомлення актуальних потреб та рівень їх розвитку), під якими розуміємо необхідні матеріальні і духовні блага, які людина бажає та прагне мати, споживати, використовувати. Прагнення задовольнити потребу спонукає людину до дії. Звернімося до теорії ієрархії потреб А. Маслоу, який розглядає процес мотивації через задоволення потреб, від первинних (природжених) до вторинних (психологічних за своєю природою). Згідно з цією теорією, незадоволеність матеріальних потреб має такий демотиваційний вплив на людину, який не дає можливості розвиватися іншим мотиваційним факторам. Тобто, активізувати поведінку людини, розкрити її трудовий потенціал практично не можливо, якщо вона стурбована своїм низьким соціальним захистом, тому ідентифікація щабля людини відповідно до ієрархії потреб має важливе значення для її мотивації трудової діяльності.

Зовнішні мотиватори це потенційні можливості, які створюють умови для реалізації внутрішніх, до них віднесено розвиток соціальної інфраструктури, можливості ресурсно-організаційного, функціонально-структурного забезпечення підприємства, дистрибуція знань, досвіду (міжнародне співробітництво), корпоративна культура підприємства.

Соціальна інфраструктура безпосередньо пов'язана з комплекс галузей, які безпосередньо пов'язані зі створенням загальних умов для відтворення робочої сили і забезпечення нормальної життєдіяльності людей. Дія стимулів до активної трудової діяльності реалізується за відповідними умовами соціальної сфери: упорядковане житло з відповідними комунальними умовами, високий рівень медичного, торговельного, транспортно та інших видів обслуговування працівників забезпечують здоровий спосіб життя. Соціальна інфраструктура є важливим мобілізуючим чинником до трудової й творчої діяльності. На сучасному етапі роль і значення соціальної інфраструктури значно зросли і є актуальним важелем управління в мотивації трудової поведінки персоналу.

В залежності від особливостей та гнучкості ресурсно-організаційного, функціонально-структурного забезпечення підприємства визначається величина та цілі фінансових і часових витрат, тип інноваційної активності, обсяг інноваційних продуктів та послуг підприємства, можливості кар'єрного планування, формування кадрового резерву та стратегій стимулювання інтенсивного розвитку персоналу. У сучасній ринковій економіці лише 15% активного населення беруть участь в процесі виробництва товару, інші 85% додають вартість у процесі творчості, менеджменту, дистрибуції знань та досвіду.

Відповідно до функціонального підходу управління знаннями – це створення організаційних, технологічних та комунікаційних умов, за яких знання та інформація будуть сприяти вирішенню стратегічних і практичних завдань організації [8]; комплексний управлінський процес, заснований на поєднанні гуманітарного, інформаційного й технологічного управління [6]. Складовою системи управління знаннями є мотиваційна підсистема, що реалізує управлінську функцію мотивації – накопичування та обміну знаннями співробітників, співтовариств організації, контрагентів зовнішнього середовища. Створення умов для активного обміну знаннями і досвідом між працівниками, підприємствами забезпечує вільний інформаційний синтез, комунікаційні потоки, динамічний розвиток виробничо-соціальної сфери, створення активів знань, навчального клімату, підвищення компетенції працівників у прийнятті якісніших і

швидких рішень та рівня культури підприємства. Система стимулів, що формує мотивацію трудової поведінки персоналу включає оплату праці, різні форми матеріального заохочення, можливості підвищення кваліфікації й додаткового навчання, перспективи кар'єрного росту, корпоративну культуру.

Корпоративна культура підприємства – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Корпоративна культура як основа зовнішнього мотиватора сприяє розвитку у працівника самовіддачі, трудових цінностей, відчуття причетності до «команди», ототожнення особистих цілей з цілями підприємства. Корпоративна культура забезпечує швидку адаптацію нових співробітників, стимулює прояв індивідуальної і колективної відповідальності при виконанні поставлених завдань, надання співробітникам організаційної ідентичності, визначення внутрішнього уявлення про підприємство та його головні цінності.

Зовнішні мотиватори забезпечують підвищення зацікавленості працівників у високопродуктивній та ефективній праці, досягнення економічної та соціальної мети та сприяють запровадженню мотиваційного механізму управління персоналом. Враховуючи зміни мотиваційних профілів персоналу під впливом певного рівня задоволеності потреб (внутрішнього мотиву), нестабільності соціально-економічних, політичних процесів (зовнішнього мотиву), постає необхідність у комплексному застосовуванні методів оцінки мотивуючих чинників: моніторинг, тести, мотиваційний семінар.

Формування мотивації трудової поведінки персоналу на підприємстві з усвідомленням її ролі за об'єктами, суб'єктами та функціями дозволяє вирішити, з одного боку, важливу практичну проблему щодо нестачі кваліфікованих кадрів, а з іншого – щодо комплектації підприємства кадрами необхідної кваліфікації, які мають необхідний рівень освіти та потенціал.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо визначення методів мотивації необхідно мати мотиваційний портрет або мотиваційний профіль працівника, який складається із сукупності зовнішніх і внутрішніх мотиваційних факторів, мотиваторів. Сила мотивів, їх стійкість, структурованість є унікальними для кожної людини та по-різному діє на її поведінку. Те, що є ефективним для мотивації однієї людини, може бути неефективним для іншої. Детальне вивчення природи мотивації та існуючих синтетичних зв'язків між зовнішніми та внутрішніми чинниками мотиваційної поведінки персоналу забезпечує довготривалість трудових відносин між працівником та підприємством, робочий клімат у трудовому колективі, раціональну поведінку, стабілізує баланс інтересів та соціально-психологічний мікроклімат у колективах.

Список використаних джерел:

1. Вінник Н. Проблематика концепцій ключових кваліфікацій у професійній освіті / Наталія Вінник // Соціальна психологія. – 2008. – № 1. – С. 149–157.
2. Гаврилюк А.В. Особливості визначення та застосування мотиваційних факторів працівника/ А.В. Гаврилюк//Збірник наукових праць НТУ.–2009.–19(1).– С. 1–5.
3. Жуковська Т.О. Мотивування під час формування корпоративного духу кадрів на акціонерних підприємствах машинобудування України / Т.О. Жуковська, Я.В. Кудря // Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. – 2008. – № 12(90). – С. 77–83.
4. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г.М. Захарчин. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2011. – 348 с.
5. Захарчин Г.М. Роль мотиваторів у процесі адаптації персоналу підприємства / Г.М. Захарчин, С.Я. Андрусів // Науковий вісник НЛТУ України.–2012.–Вип. 2.2.–С. 389–394.
6. Клейнер Г. Знання об управленні знаннями / Г. Клейнер //Вопр.економіки. – 2004. – № 1. – С. 151–155.
7. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підруч. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
8. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%. Путеводитель для практиков / М.К. Мириничева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с
9. Петрова І.Л. Управління персоналом, засноване на компетенціях / І. Л. Петрова // Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка». – 2009. – Випуск 2. – С. 160–166.
10. Avolio, B.J., Waldman, D.A. and McDaniel, M.A. (1990). Age and work performance in non-managerial jobs: The effects of experience and occupational type. *Academy of Management Journal*, 33, 407 – 422.
11. Bourne, B. (1982). Effects of aging on work satisfaction, performance and motivation. *Aging and work*, 5 (1), 37 – 47.
12. Cron, W.L., and Slocum, J.W. jr. (1986). The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions, and performance. *Journal of Marketing Research*, 23, 119 – 129.
13. Sterns, H.L. and Alexander, R.A. (1987). Industrial gerontology: The aging individual and work. In Schaie, K.W. (Eds.), *Annual review of gerontology and geriatrics*, vol. 7, 243 – 264. New York: Springer Publishing Company.
14. Sterns, H.L. and Miklos, S.M. (1995). The Aging Worker in a Changing Environment: Organizational and Individual Issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 248 – 268.
15. Stumpf, S.A., and Rabinowitz, R. (1981). Career stage as a moderator of performance relationships with facets of job satisfaction and role perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 18, 202 – 218.

Ключові слова: мотивація трудової поведінки персоналу, зовнішні та внутрішні мотиватори, віковий тренд, управління.

Ключевые слова: мотивация трудового поведения персонала, внешние и внутренние мотиваторы, возрастной тренд, управление.

Keywords: personnel motivation of labor behavior, internal and external motivators, aging, management.

УДК 37.005.3

КЛАСИФІКАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СИСТЕМИ РЕГІОНАЛЬНОГО ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Зелінська Г. О., к.е.н, доцент, завідувач кафедри організації праці і виробництва, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ.

Зелінська Г. О. Класифікація принципів системи регіонального освітнього менеджменту.

Характерною рисою новітніх досліджень регіонального освітнього менеджменту (РОМ) є їх міждисциплінарний характер - орієнтація на врахування економічних і позаекономічних інтересів, на аналіз соціальних взаємозв'язків (речовинних, інформаційних, енергетичних), на вивчення середовища, у якому живе і працює людина. В статті наведено класифікацію принципів системи РОМ в умовах інноваційного розвитку. Встановлено, що загальні принципи (системності, науковості тощо) є недостатніми для здійснення ефективного менеджменту в умовах розвитку регіональних освітніх систем (РОС) і потребують доповнення спеціальними. Акцентовано увагу на питанні формування регіональних потреб як основи побудови системи організації РОМ. Його дослідження здійснюється відповідно до низки принципів (керування потребами освітнього розвитку, стратегічності, раціональності територіального розміщення, культуровідповідності), Застосування цих принципів, на відміну від існуючих, дозволяє підвищувати ефективність функціонування РОС відповідно до вимог інноваційного розвитку знанієвої економіки. Проведено аналіз трактування поняття «принципи» у доробку вчених, який дав змогу стверджувати, що існують різні підходи до його тлумачення. Принципи інтегрують два види систем управління освітньою сферою територіальної суспільної системи (ТСС) – територіального й соціального. У системі територіального управління передбачаються принципи: єдності соціального і територіального управління; пріоритетності цілей освітнього розвитку ТСС; ієрархічності цілей; необхідності повноти та різноманіття інформації; обов'язковості зворотного зв'язку між підсистемами ТСС різного рівня тощо. У системі соціального управління - соціальної справедливості і соціальної відповідальності, зокрема індивідуальної (керівника); соціального партнерства, субсидіарності, надання переваги громадським ініціативам при фінансуванні заходів регіональної освітньої політики. Отже, доповнення традиційних принципів – це вимога часу, зумовлена змінами, що відбуваються в РОС.

Зелинская Г. А. Классификация принципов системы регионального образовательного менеджмента.

Характерной чертой новейших исследований регионального образовательного менеджмента (РОМ) является их междисциплинарный характер - ориентация на учет экономических и внеэкономических интересов, на анализ социальных взаимосвязей (вещественных, информационных, энергетических), на изучение среды, в которой живет и работает человек. В статье приведена классификация принципов системы РОМ в условиях инновационного развития. Установлено, что общие принципы (системности, научности и др.) являются недостаточными для осуществления эффективного менеджмента в условиях развития региональных образовательных систем (РОС) и нуждаются в дополнении специальными. Акцентируется внимание на вопросе формирования региональных потребностей как основы построения системы организации РОМ. Его исследования осуществляется в соответствии с рядом принципов (управление потребностями образовательного развития, стратегичности, рациональности территориального размещения, культуросоответствия). Применение этих принципов, в отличие от существующих, позволяет повышать эффективность функционирования РОС соответственно с требованиями инновационного развития знаниевой экономики. Проведен анализ трактовки понятия «принципы» в активе ученых, который позволил утверждать, что существуют различные подходы к его толкованию. В системе территориального управления предусматриваются принципы: единства социального и территориального управления; приоритетности целей образовательного развития территориальной общественной системы (ТСС); иерархичности целей; необходимости полноты и разнообразия информации; обязательности обратной связи между подсистемами ТСС разного уровня; регионального программно - целевого обеспечения; делегирование полномочий; и тому подобное. В системе социального управления - социальной справедливости и социальной ответственности, в частности индивидуальной (руководителя), социального партнерства, субсидиарности, предпочтение общественным инициативам по сравнению с соответствующей