

подавлення поведінки, що відхилюється від усталених поглядів [3].

Соціальні інститути відрізняються чітким розмежуванням соціальних статусів і ролей, функцій, повноважень і відповідальності кожного з суб'єктів, що взаємодіють, узгодженістю їх дій, регулюванням цих дій і контролем над їх здійсненням. Завдяки цьому в суспільстві забезпечується значна передбачуваність поведінки людей в певних обставинах, стабільність і стійкість соціальних зв'язків і безпосередньо структури суспільства.

Соціальні інститути забезпечують можливість членам соціальних груп задовольняти свої потреби, стабілізують соціальні відносини, вносять узгодженість в дії членів суспільства.

Список використаних джерел

1. Арон Р. Этапы развития социологической мысли. – М.: Прогресс, 1993.
2. Дворецька Г.В. Соціологія: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2002.
3. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Спеціальні та галузеві соціологічні теорії. – К.: МАУП, 1998.
4. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Соціологія. Загальний курс: Підручник. – К.: Каравела, 2014.
5. Примуш М.В. Загальна соціологія: Навч. посіб. – К.: ВД «Професіонал», 2004.
6. Соціологія: Навч. посіб. / За ред. С.О.Макеєва. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2003.
7. Спеціальні та галузеві соціології: Навч. посіб. / За ред. В.Пилипенка. – К.: Каравела, 2013.

Наталія БОЧАРОВА,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,
м. Мелітополь, Україна

АДМІНІСТРАТИВНО- УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ЯК ЗАПОРУКА РЕАЛІЗАЦІЇ ЛІДЕРСЬКИХ, КОМУНІКАТИВНИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА

Одним із найважливіших напрямів формування ефективної мотиваційної системи виступає активна участь працівників в управлінні підприємством, їх суцільна взаємодія з керівництвом. Взаємодія між керівниками і працівниками в умовах сучасного виробництва потребує переходу системи управління від жорсткої ієрархії до гетерархії й партисипатії, які доречі практично не можливі без харизми керівника, що базується на лідерських якостях та особистісних навичках комунікації топ-менеджменту підприємства. Це не лише збільшує мотивацію кожної категорії виконавців, але й покращує кінцеві результати роботи підприємства на основі активної і відкритої взаємодії між керівництвом,

підрозділами, відділами, робітничими бригадами і кожним окремими виконавцем відповідно.

Метою дослідження є розкриття аспектів формування мотиваційної складової в системі управління й адміністрування підприємств.

Апріорі питанням етимології поняття мотивація та аспектам забезпечення її ефективної реалізації, в тому числі й через призму адміністративного впливу, приділяли такі всесвітньо відомі дослідники як К. Альфредер, М. Армстронг, Л. Бергер, Л. Гілберт, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Портер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Херцберг та інші. Значний внесок у вивчення означених проблем в умовах сьогодення вносять доробки таких сучасних українських вчених – науковців як: В. Абрамова, А. Афоніна, Д. Богині, О. Грішньої, О. Гуцман, В. Данюка, А. Колота, Г. Кулікова, Е. Лібанової, Н. Пиж, Л. Позднякової, В. Січкаря, Л. Синяєвої, В. Сладкевича, А. Ярчук та інших. [1-5]

В умовах сьогодення, за часів трансформації української економіки проблема мотивації персоналу набула в край важливого значення, оскільки реалізація завдань економічного зростання й посилення є можливою лише за умови створення розвиненої багатофакторної мотиваційної системи, здатної спонукати персонал до ефективної діяльності, зокрема бути вагомим чинником підвищення результативності праці, гарантом забезпечення гідного рівня якості життя і розвитку людської особистості.

Відтак, в умовах сьогодення саме орієнтація на людський фактор дозволяє досягти вагомих економічних результатів шляхом забезпечення зростання ефективності праці, що загалом сприятиме підвищенню капіталізації організації в цілому. При цьому особливого синергічного значення набуває плідна співпраця і сопідлеглість між керівниками та виконавцями різних ланок виробництва. [1,2, 5]

В той же час запорукою певних успіхів є дотримання певних принципів побудови як виробничих процесів, так і відносин під час процесу праці; все це надає статусності і плекає адміністративний базис будь-якої дієвої системи мотивування персоналу підприємств. Адже відомо, що саме персонал вважається основним адміністративним ресурсом підприємств. [1,2]

Персонал є ключовим фактором в оптимізації діяльності та зростанні конкурентоспроможності підприємств. Тому практично в останні роки менеджмент персоналу змінюється швидше, аніж наукові підходи, що описують даний процес. З'являються новітні підходи до управління персоналом, нові типи відносин у трудових колективах під час процесу праці, парадигми мотивації працівників та відношення працівників і керівників до процесу й результатів праці.

Відтак, розробка і запровадження новітніх мотиваційних підходів є неможливими без адміністративного втручання, але додатковим вагомим бонусом при цьому стає харизматична особистість керівника, який має бути в одночас і авторитетом, і «своїм серед своїх», і здатним на «мозковий штурм» й будь-які інші заходи креативного впливу на підлеглих. Відомо, що гідний керівник – лідер обов'язково має виконувати виховну функцію, яка найчастіше є проявом саме

адміністративної, статусної, мотивації.

Такий підхід забезпечує реалізацію концепції ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів" – це одна із основополагаючих концепцій бізнес –інжинірингу та ділового адміністрування підприємств в цілому, а саме - концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп. Ця концепція акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів, що мають формувати коло зору та фактичну площу й діапазон роботи керівника в організації (для порівняння, донедавна вживана цільова концепція фокусувалась на тому, що організації віддають перевагу досягненню саме загально організаційних цілей).

Досить чітко ці тенденції можна прослідкувати шляхом практичної реалізації низки моделей організаційних змін, притаманних бізнес-адмініструванню при дослідженні етапів організаційного розвитку підприємств.

Зокрема, однією з найбільш слушних в практичному сенсі є модель зростання організації Ларі Грейнера. Її автор доводить, що найбільше значення для побудови моделі організаційного розвитку мають п'ять ключових факторів: вік організації; розмір організації; етапи еволюції; етапи революції; темпи зростання галузі. Кожен з цих факторів має чітко виокремлений адміністративно-мотиваційний посил.

Зокрема, кожна стадія «еволюційного розвитку підприємства», тобто кожен еволюційний період характеризується домінуючим стилем управління (демократичним, авторитарним або ліберальним), який є використовуваним для підтримки зростання, у той час як кожен революційний період характеризується домінуючою проблемою управління, яка повинна бути вирішена до того, як зростання може бути продовжене.

Так, за Ларі Грейнером, етап перший – це творчість (творча, хаотична, «інтуїтивна» фаза зростання). На дуже ранньому етапі створення і зростання організації часто акцент робиться на «продукт», його розробку і ринок. Ця фаза творчої еволюції має свої особливі характерні риси, в тому числі й в сенсі побудови відносин «керівник-підлеглий»: засновники компанії зазвичай фокусуються на виробництві і продажі нового «продукту» (послуги); спілкування між співробітниками відбувається досить інтенсивно і носить швидше неформальний характер; робота винагороджується порівняно невисокими (середніми) зарплатами і обіцянками майбутньої вигоди від участі у власності, підставою для довіри є особистісний авторитет керівника. Однак, чим більше розмір організації, тим більше менеджерського мистецтва вимагається для того, щоб ефективно управляти бізнес-процесами і контролювати якість вироблюваних продуктів і послуг.

У цей період і настає криза лідерства, коли стає очевидною необхідність в сильному виконавчому директоріві, який зможе впровадити ефективні управлінські технології. Складність, передусім, полягає в пошуку правильної кандидатури, яка була б прийнятною для усіх засновників бізнесу.

Співзасновники, розуміючи необхідність запрошення харизматичного управлінця, в той же час, як правило, не можуть легко погодитися з приходом в їх бізнес нового потенційно сильного лідера. У 2/3 випадках криз лідерства ситуація вирішується приходом до управління нових професіоналів-управлінців, тоді як 1/3 випадків демонструє стійкість позицій засновників бізнесу.

Етап другий – має назву спрямоване зростання. Запросивши на роботу здатного професійного менеджера, організація отримує здатність до спрямованого зростання, яке стратегічно визначене засновниками. Проте, при реалізації стратегії керівна роль віддається новому лідерові. Настає криза автономії, адже умовно лідер є «чужим серед своїх». При цьому жорстко спрацьовують важелі адміністративного впливу.

Зокрема, притаманною організації є наявність функціональної організаційної структури з чітко визначеними ролями і посадовими обов'язками, відповідно комунікації стають формальнішими і знеособленими; новий менеджер і його ключові помічники задають напрям і беруть на себе лідируючі ролі, тоді як контролери нижчого рівня в більшій мірі виконують ролі функціональних фахівців, максимально наближеною стає криза влади.

Для вирівнювання ситуації стає доречним перехід до третього етапу розвитку - зростання через делегування. Дана «ера» розвитку організації визначається можливостями децентралізації організаційної структури.

Мотивація покращується на усіх рівнях через делегування повноважень і відповідальності. Менеджери децентралізованої структури, що мають більшу владу, здатні швидше відповідати на запити клієнтів, поліпшуючи комунікативні навички, краще адаптуючись до їх запитів, розвиваючи свої продукти і якість робочого середовища.

При цьому, як один з подальших варіантів розвитку, криза делегування частіше властива вже досить зрілим і великим організаціям. Вона починається тоді, коли менеджери вищої ланки відчують втрату контролю над компанією в цілому, те, що вона живе вже власним життям, стаючи значною мірою диверсифікованим бізнесом. Оскільки топ-менеджери прагнуть зберегти свій контроль над компанією, іноді навіть намагаючись повернутися до централізованої структури управління, необхідно знайти вирішення проблеми координації різних напрямів діяльності, зберігши важелі мотивації, засновані на «збереженні автономії» співробітників або підрозділів.

Етап четвертий - зростання через координацію. Після того, як були впроваджені системи, що дозволяють досягти високого ступеня координації різних напрямів діяльності компанії і топ-менеджери узяли відповідальність за ініціацію і адміністрування цими системами, починається черговий етап зростання організації - через координацію.

Характерними рисами цього етапу можуть бути: впровадження і/або серйозний перегляд формальних процедур планування; найм (чи навчання) спеціального корпоративного персоналу для ініціації програм моніторингу і контролю (що, зрозуміло, так саме є проявом адміністративного впливу на працівників).

Відтак, з часом виникає недолік упевненості у власній інформованості і адекватній співпраці менеджерів нижчої ланки і персоналу, з одного боку, та між корпоративним менеджментом і керівниками виробництва – з іншого. Складність систем і процедур починає перевищувати їх доцільність і насувається чергова криза – криза заборон. Для цієї фази характерні взаємні претензії на відсутність духу співпраці і недолік інформованості у менеджерів низової ланки. Виникають прецеденти, коли процедури починають переважати над рішенням проблем, а впровадження інновацій гальмується.

При цьому слушним акцентом - чинником позитивної грошової мотивації здатне стати використання можливостей випуску акцій підприємства і участі в його прибутках з метою заохочення і стимулювання розвитку у співробітників почуття власності і причетності до підприємства, принаймні в межах реалізації корпоративного духу й відповідної культури підприємства.

Остаточна синергія та зрілість організації міститься у п'ятому етапі – етапі зростання через співпрацю. За якого відповідь за рішення виниклих проблем міститься в посиленні процесу співпраці.

Соціальний контроль і самодисципліна, як оптимальні маркери адміністрування й статусної мотивації водночас, беруть гору над формальним контролем, значний акцент робиться на роботу в командах і здатність управляти конфліктами. Ця п'ята фаза або етап зростання через співпрацю, що формує гнучкіші поведінкові підходи до менеджменту.

Зокрема, рішення проблем через командну взаємодію менеджерів, наприклад шляхом застосування технік тимбілдингу тощо, команди комбінуються за функціональним принципом з метою вирішення конкретної проблеми (впровадження матричних організаційних структур). Зниження чисельності корпоративного персоналу і перерозподіл за принципом комбінування різних функціональних і спеціальних скілов. Етапу є притаманним впровадження програм освіти, підвищення кваліфікації і саморозвитку з метою вдосконалення необхідних навичок і умінь, тощо. При цьому інноваціям і творчості дається найвищий пріоритет.

Розвиваючи ідеї Ларі Грейнера, Іцхак Адізес припустив, що динаміка організаційного розвитку, подібно функціонуванню більшості фізичних, біологічних і соціальних систем, носить циклічний характер. Цю ідею він заклав в основу теорії життєвих циклів організації.

Висновки. На підставі механізму дії моделей організаційного розвитку підприємств нами доведено можливість забезпечення ефекту синергії шляхом сполучання чинників бізнес-адміністрування й навичок та стилів керівництва і лідерства, як підсилювачів дії адміністративної, статусної, мотивації в комплексі із матеріальними і моральними засобами заохочення до високо продуктивної праці, в тому числі й за рахунок включення сучасних засобів групової комунікації тощо. Впровадження відповідної мотиваційної системи дає можливість отримати позитивний синергетичний ефект й посилити корпоративний дух підприємства шляхом забезпечення дії так званої оптимізаційної синергії організації.

Список використаних джерел:

1. Бочарова Н.О. Організаційно-економічне забезпечення та мотиваційна складова в системі адміністрування та оцінки ефективності менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / за ред. Л. В. Синяєвої. Мелітополь: “ Люкс”, 2021. № 1 (43) С.73-81. Режим доступу: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/14506/1/%d0%9c%d0%b0%d0%ba%d0%b5%d1%82%20%e2%84%961%20%2843%29%202021-69-77.pdf>
https://drive.google.com/file/d/1YxfVR0JVkWwT_YLVkyqiHPX7D7tB7gdX/view
2. Бочарова Н.О. Мотиваційна складова в системі адміністративного управління персоналом підприємств// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / за ред. Л. В. Синяєвої. Мелітополь: “ Люкс”, 2020. № 1 (41) С. 163-169. Режим доступу: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/13608/1/%d0%9c%d0%b0%d0%ba%d0%b5%d1%82%20%e2%84%961%20%2841%29-163-169.pdf>
3. Пиж Н.С. Витрати мотивації як необхідна умова підвищення інвестиційної активності персоналу підприємства / Н.С. Пиж // Сучасні проблеми і шляхи розвитку інноваційних процесів будівельної галузі: міжнар. наук.-практ. конф., 20-22 жовтня 2009 р.: матеріали конф. – ХНАГХ, 2009. – С.87.
4. Гуцан О.М., Кучинський В.А., Крамський Д.Ю. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації/ О.М. Гуцан, В.А. Кучинський, Д.Ю. Крамський// Вісник НТУ «ХП». - №23, 2019.- С. 106-110. Режим доступу: <http://z3.viewlost.life/4607-serial-3-podrazhatel-na-lostfilm-smotret-onlajn-besplatno-hd-1080.html>
5. Lyudmila Synyaeva, Angelina Yarchuk, Denis Verba, Iryna Verkhovod, Denis Aleksandrov/ Resources of Educational and Healthcare Industries and Population Welfare: Comparative Analysis in Post-socialist and OECD Countries WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS DOI: 10.37394/23207.2021.18.54 Received: February 10, 2021. Revised: March 4, 2021. Accepted: March 5, 2021. Published: March 8, 2021. Режим доступу: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/14292>
10. Нестеренко С.А. Організація технічного забезпечення виробництва в фермерських господарствах /Нестеренко С.А., Агєєва І.В.// Збірник Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки);№ 4 (28) – Мелітополь : ТДАТУ, 2014. – С.220-221
11. Нестеренко С.А. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств / Нестеренко С.А. // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки);№ 1 (17) – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс» -2012. – С.189-190
12. Нестеренко С.А. Оцінка сталого розвитку Запорізької області / Нестеренко С.А. // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць;Вип. 10, ч. 3-Херсон, 2015. – С.337-340