

інфраструктури та одного із секторів ринкової економіки в Україні почався майже стихійно. Колишній досвід організації комерційної рекламної діяльності, що було надбано в умовах командно-адміністративної системи управління, був цілком недостатній для нових економічних реалій. В умовах розвитку глобальної економіки ми пропонуємо інтегрований відділ реклами, маркетингу і логістики, який би координував діяльність роботи всіх служб підприємства і сприяв його адаптації до швидкозмінних умов зовнішнього середовища.

**Література:** 1. Александров С.А. Эффективная реклама. (100 советов по организации рекламы или как опередить конкурента). Чебоксары, 2001. 2. Анурин В., Муромкина И., Евтушенко Е. Маркетинговые исследования портебительского рынка. – СПб: Питер, 2004 – 270 с. 3. Бернет Дж., С. Мориарти «Маркетинговые коммуникации. Интеграционный подход» - СПб.: «Питер», 2001г. - с. 358 –552 4. Бильдюкевич О. Локальная история (опыт проведения малобюджетной рекламной кампании). Маркетинг и Реклама.–2005. - № 5. Волков И. Основы экономики и организации рекламной деятельности. М. 1999. 6. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. 4-е вид.доп. – К.: Лібра, 2006 – 720 с. 7. Гольман И.А. Рекламное планирование. Рекламные технологии. Организация рекламной деятельности. М. 1999. 8. Глушакова Т.И., Рожков И.Я. Реклама в малом бизнесе. М. 2001. 9. Дем'яненко В.В. Оптимізація розподілу бюджету рекламної кампанії для поширення рекламних повідомлень//Маркетинг в Україні. – 2003. - № 3. – с. 10-13. 10. Котлер Ф. Маркетинговый менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 2000. – 896 с.

## **УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ДО ПРАЦІ ТА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ЯК ВАЖЛИВА ЛАНКА СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Чжан Цзінхун*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Анотація.** У статті викладено результати досліджень у сфері політики управління мотивацією до праці, визначено роль в діяльності підприємств. Проаналізовано наукові підходи до управління кадровим потенціалом, управління складовими кадрової політики та визначено ефективні напрями управління мотивацією до праці на вітчизняних підприємствах.

**Ключові слова:** управління, мотивація, потреби, заробітна плата, кадровий потенціал.

## **УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИИ К ТРУДУ И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ КАК ВАЖНЫМ ЗВЕНОМ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*Чжан Цзинхун*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Аннотация.** В статье изложены результаты исследований в области политики управления мотивацией к труду, определена роль в деятельности предприятий. Проанализированы научные подходы к управлению кадровым потенциалом, управления составляющими кадровой политики и определены эффективные направления управления мотивацией к труду на отечественных предприятиях.

**Ключевые слова:** управление, мотивация, потребности, заработная плата, кадровый потенциал.

# MANAGEMENT MOTIVATION TO WORK AND WAGES AS AN IMPORTANT LINK PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Zhang Tszinhun

*Kyiv National University of Technology and Design*

**Abstract.** The article presents the results of research in policy management motivation to work in the role of enterprises. Analysis of scientific approaches to human resources management, management components of personnel policy and management areas defined effective motivation to work on domestic enterprises.

**Keywords:** management, motivation, needs, payroll, human resources.

**Постановка проблеми.** Вивчення мотивації з психологічної точки зору не дозволяє виявити вірно, що спонукає людину до праці. Однак вивчення поведінки людини дає загальні підходи до мотивації, усвідомлення її складових і дозволяє створювати конкретні моделі мотивації працівника.

Складові елементи мотивації можна розглянути у теоріях сучасних вчених, які працювали над проблемою мотивації. Розвиток їх носить еволюційний характер. Однак з появою можливості одержувати додатковий продукт, розподіляти та використовувати його за певними принципами та з певними цілями, система мотивів, стимулів безперервно ускладнюється, трансформується, збагачується.

**Аналіз останніх досліджень.** Загальнометодологічні та теоретичні питання управління кадровою політикою викладені у працях Ансоффа І., Вакульчик О., Вінслава Ю., Воронова А., Герасимчука В., Гриньова В, Козаченко Т., Кравчук І., Мочерного Н., Назарової Г., Парсяка В., Поважного О., Попова О, Хміля Ф., Цикало В., інших та ін.

**Основні результати дослідження.** Наочною схемою управління мотивацією може слугувати теоретична модель системи потреб, запропонована ще у 1954 р. А. Маслоу.

Суть даної теорії полягає в тому, що кожен працівник має потреби, які задовольняються в результаті його роботи, однак в міру насичення одних потреб обов'язково виникають нові. Абрахам Маслоу дав класифікацію усіх потреб людини і зобразив їх у вигляді піраміди (ієрархії):

- 1) фізіологічні потреби (необхідність мати тепло, потреби в повітрі, воді, тощо);
- 2) потреби безпеки (прагнення відгородити себе від загроз, погроз і насильства);
- 3) потреби в любові і спілкуванні з людьми (соціальні потреби);
- 4) потреби в шані;
- 5) потреби активності (наповнення життя діями, прагнення проявити себе повною мірою);

Згідно з теорією А. Маслоу (таблиця 1.) першими потребами людини є ті, що пов'язані з її виживанням [5, с.42].

Інакше кажучи, люди перш за все концентрують увагу на основних фізіологічних потребах, таких як їжа, вода і притулок до тих пір, доки не відчують впевненість, що вони задовольняються. З прагненням до виживання пов'язані також потреби в безпеці, які мають відношення до бажання почувати себе досить безпечно, вони переключають увагу до відносин з іншими для того, щоб реалізувати свої потреби приєднатись до певних груп і бути прийнятими іншими [3, с.79].

## Ієрархія потреб за Маслоу

Потреби	Потенційні засоби для виконання роботи
Самоактуальності	Складні і цікаві проекти, можливості для нововведень, навчання
Поваги	Важливі проекти, визнання, престижне місце в офісі
Приналежності	Добрі начальники, товариші по роботі
Безпеки	Надійна робота, винагороди, правила безпеки
Фізіологічні	Тепло, вода, харчування, робочі місця, зарплата

За підтримкою тих, хто їм симпатизує, люди фокусують увагу на потребах в повазі і шані, бажанні мати позитивний імідж і щоб їх внесок у справу був оцінений і відмічений іншими. На завершення досягається найвищий рівень потреб - потреба в самореалізації, яка має відношення до вимог розвитку здібностей і досягнення певного потенціалу. Потреби на найвищому рівні ніколи повністю не задовольняються, тому що коли людина працює над розвитком своїх здібностей, її потенціал і потреби в самореалізації збільшуються.

Абрахам Маслоу встановив, що потреба не завжди повинна бути повністю задоволена, щоб індивід почав направляти свою увагу на наступний рівень потреб в ієрархії. У той же час він стверджує, що коли істотно задовольнити потребу, вона перестає бути мотиватором, і людина починає відчувати напругу в тому, щоб задовольняти потреби на наступному рівні.

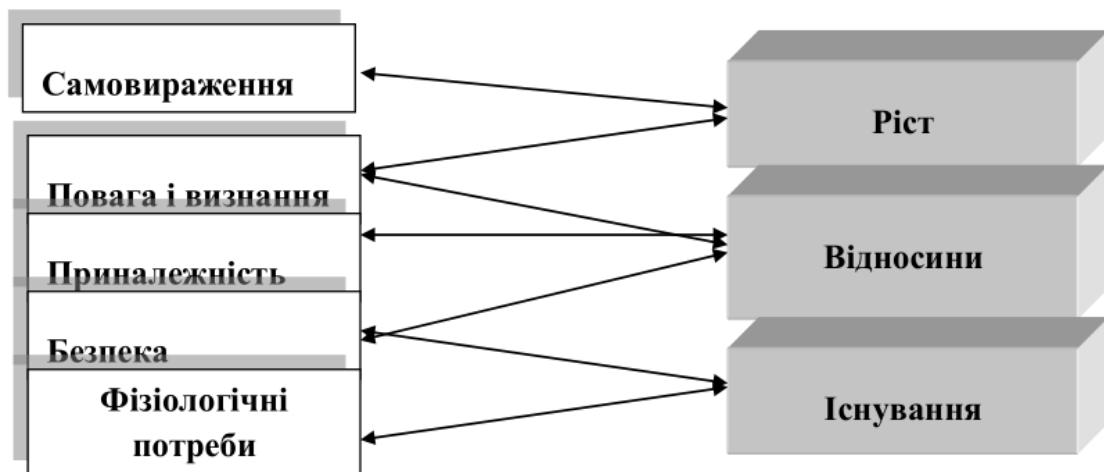
Хоча ієрархія потреб Маслоу стимулює мислення про задоволення різних потреб, які є у людини, вона має ряд серйозних недоліків. Зокрема, окремі дослідники вважають, що потреби доцільно об'єднувати в дві чи три групи, а не в п'ять. Крім цього, ієрархія потреб може не бути однаковою для кожного. Підприємці часто прагнуть реалізувати свої мрії роками, не зважаючи на відставання у задоволенні потреб нижчого рівня. Люди часто працюють на задоволення кількох потреб одразу, навіть коли деякі з них на даний момент можуть бути більш важливими, ніж інші [6, с.153].

Не менш важливою є теорія існування, відносин і росту. Критикуючи теорію ієрархії потреб Маслоу, дослідник мотивації Клейтон Алдерфер запропонував альтернативу, відому як теорія ІВР: з комбінації п'яти потреб Маслоу створено три рівні потреб - існування, відношення і росту:

I. Потреби існування включають різні форми матеріальних і фізіологічних бажань, таких як їжа і вода, а також оплата, привілеї, умови роботи.

II. Потреби відносин стосуються зв'язків індивіда з важливими для нього людьми: сім'єю, друзями, робочими групами, професійними групами. Тут маємо справу з необхідністю бути прийнятими іншими, домаганням встановлення взаємовідносин з питань, які важливі для індивіда, і здійснити вплив на тих, з якими він невимушено спілкується.

III. Потреби росту передбачають кмітливість і нововведення разом з бажанням мати продуктивний вплив на оточення. Згідно з теорією ІВР, коли потреби відносин достатньою мірою задоволені, з'являється енергія і підтримка, необхідна для задоволення потреб росту (рис.1.) [7, с.52].



*Рис. 1. Співвідношення ієрархії потреб теорій А.Маслоу і К.Альдерфера*

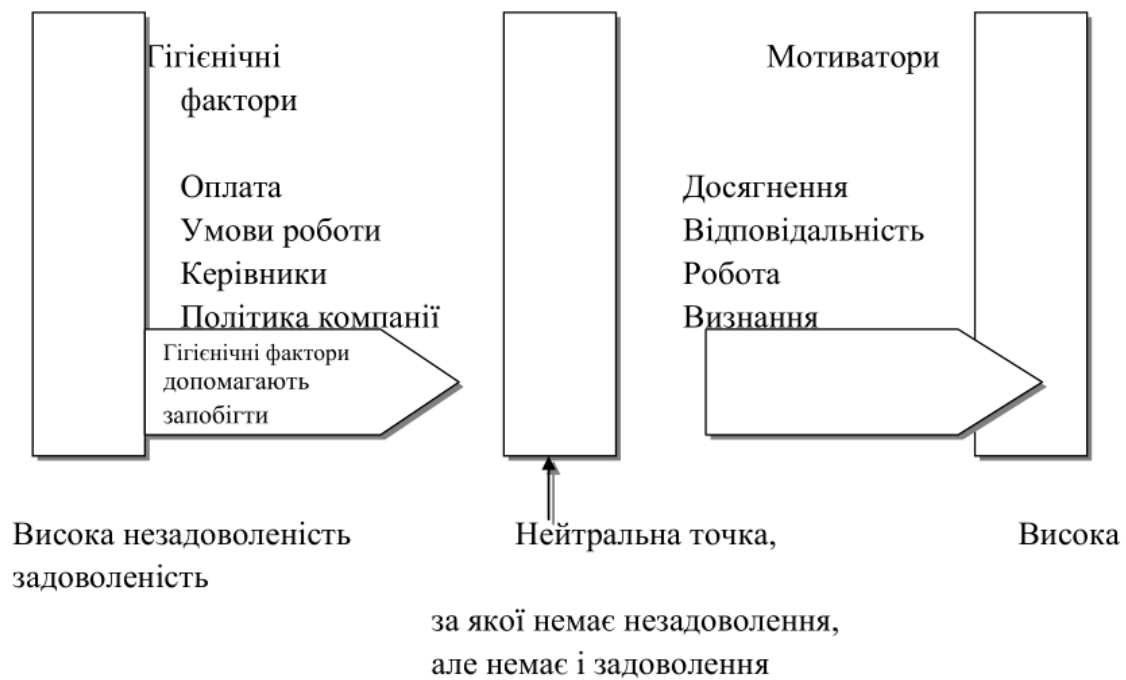
Ці три групи потреб, як і в теорії А.Маслоу, розміщені по ієрархії. Однак між ними є одна принципова відмінність: згідно Маслоу, рух від потреби до потреби відбувається тільки знизу вгору - задовольнивши потреби нижчого рівня, переходимо до наступного. К.Альдерфер вважає, що такий рух йде в обидві сторони: вгору, якщо задоволена потреба нижчого рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня. Кожного разу, коли потреба не задовольняється, проходить переключення на більш конкретну потребу, і цей процес визначає наявність зворотного руху зверху вниз, який називається фрустрацією.

Двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга теж заслуговує на увагу. Для вивчення мотивів діяльності службовців Ф.Герцберг опитав 200 бухгалтерів і інженерів [7, с.42]. Респонденти описали ситуації, при яких вони були розчарованими і немотивованими. Коли бухгалтери і інженери описували мотиваційні ситуації, то вони називали такі фактори, як сама робота і почуття від досягнутого. Герцберг назвав ці фактори мотиваторами, відмітивши, що вони головним чином належать до існування роботи. З іншого боку, коли спеціалісти говорили про ситуації, в яких вони почувалися немотивованими, вони детально перераховували інші фактори, такі як незадовільні умови роботи і керівництво. Герцберг назвав ці фактори гігієнічними, вказуючи, що вони більшою мірою пов'язані з робочим середовищем.

На основі цих результатів Герцберг сформулював двофакторну теорію мотивації, яка стверджує, що потенційні винагороди складаються з двох категорій: гігієнічних факторів і мотиваторів, які мають істотно різні поняття для мотивації службовця (рис. 2.).

Гігієнічні фактори важливі як засіб запобігання від розчарування працівників, але жоден з гігієнічних факторів не приводить до задоволення і мотивації. На його думку, слід розширювати коло робіт не тільки "горизонтально" (шляхом додавання, наприклад, аналогічних функцій), але й "вертикально", надаючи додаткову свободу у прийнятті рішень, певну автономію у виконанні робіт, поєднання декількох послідовних операцій на одному робочому місці, доручення працівнику цілого циклу операцій, запровадження порядку систематичного інформування працюючих про результати їх праці [8, с.116].

Ф.Герцберг вважав інтерес працівників до змісту праці домінуючим над фактором оплати праці, фізичних умов, стосунками з підлеглими в організаційній ієрархії. Саме прагнення до задоволення цієї потреби спонукає працівників постійно підвищувати продуктивність праці і професійну майстерність.



**Рис. 2. Ілюстрація двофакторної теорії Герцберга**

Теорія Ф.Герцберга є важливою тому, що вона фокусує увагу керівників на важливості мотиваційних факторів. Більше того, поняття зміни природи робіт для підвищення їх мотиваційного потенціалу привело до більш реального погляду на робочий дизайн і альтернативний робочий розклад.

Попередні теорії ієрархії потреб, теорія існування, відношення і росту та двофакторна теорія розглядають певні потреби як невід'ємну частину людської натури. Психолог Девід С.Мак-Клелланд запропонував іншу перспективну теорію набутих потреб, яка стверджує, що потреби людей набуваються і вивчаються на основі їх життєвого досвіду. Хоча такі потреби є продуктом різних умов, впливу яких ми піддаємось, іноді навіть специфічна подія може істотно вплинути на індивіда.

Таким чином, Мак-Клелланд вивчав головним чином три потреби: досягнення, приєднання і владу. Ці потреби вимірювались. Початкова робота Мак-Клелланда зосереджувалась на потребі в досягненні (ПДос), бажанні виконувати складні задачі і досягати стандарту високої якості роботи. Люди з високою ПДос типово шукають конкурентні ситуації, в яких вони можуть досягти результатів через їх власні зусилля і одержати відносно швидку віддачу по тому, як вони працюють. Їм подобається переслідувати цілі середньої важкості і ризикувати розважливо, на противагу тому, що люди з високою ПДос типово уникають занадто складних цілей, боячись істотного ризику провалу. Їм подобаються проблеми, що потребують нових рішень. Висока ПДос у людей може бути цінним джерелом кмітливості і нових ідей в організаціях [6, с.464].

Меншою мірою робота Мак-Клелланда присвячувалась потребам приєднання (ППри), бажанню підкреслити теплі, дружні стосунки з іншими. Люди з високою ППри особливо тяжіють до професій, які пов'язані з великою кількістю спілкувань з іншими, такі як медицина, викладання, торгівля, консультування. Ці люди можуть бути особливо корисні в ситуації, що потребує високого рівня співробітництва і підтримки з боку інших, включаючи клієнтів.

Важливим мотиватором в організаціях є потреби влади (ПВла), бажання впливати на інших і контролювати середовище. ПВла має дві форми: власну і установчу. Люди з високою потребою у власній владі хочуть домінувати над іншими, в ім'я демонстрації їх здібностей вживати владу. Вони очікують від підлеглих бути вірними їм особисто, а не організації, іноді служать причиною руйнування організаційних цілей. І, навпаки, люди з високою потребою установчої влади зосереджуються на роботі з іншими для вирішення проблем і подальших організаційних цілей. Ці люди готові пожертвувати їх особистими інтересами для блага організації. Мотивування людей з високою потребою установчої влади включає надання їм можливостей займати посади, які тягнуть за собою організацію зусиль інших.

Дуглас Мак-Грегор (1906-1964рр.), американський консультант з менеджменту, провів низку досліджень з теорії менеджменту і мотивації. Розглянемо дещо докладніше концепцію Д.Мак-Грегора, або, як її називають теорію "X" і "Y". Згідно з теорією "X", люди від природи ледачі, уникають роботи, не сприймають змін, їм не можна довіряти, тому в методах управління варто застосовувати стимулювання, контроль, покарання. Згідно з теорією "Y", люди вільні у виборі своїх дій, можуть працювати самостійно, без контролю, прояв довіри до них збільшує впевненість, зміцнює почуття колективізму, лояльність взаємовідносин, підвищує продуктивність праці; зазначені позитивні моменти реалізуються шляхом децентралізації і делегування влади, тобто звільнення працівників від зайвого контролю, розширення трудових функцій, що викликає у них прагнення брати на себе відповідальність і задовольняти свої соціальні потреби й потреби в самоповазі.

На основі вивчення японського досвіду Вільям Оучі, американський професор, в 1981-1982 рр. запропонував більш розвинутий варіант теорії "Y" – теорію "Z". Її основні положення: довгостроковий набір персоналу, колективне прийняття рішень, індивідуальна відповідальність за результати діяльності, послідовна оцінка персоналу і його рух, неформальний контроль за допомогою чітких і формалізованих методів, неспеціалізована кар'єра службовців, постійна турбота про працівників з боку керівництва [5, ст.45].

Згідно з цією теорією традиційно організовані колективи не відчувають браку творчості чи винахідливості, але їм не вистачає духовних стимулів, дисципліни, відданості справі, віри в нововведення, що є необхідним для підвищення продуктивності праці. За теорією "Z", ключем до ефективної діяльності є принцип співучасті, який передбачає демократичний стиль керівництва, залучення підлеглих до прийняття рішень, дотримання трьох елементів організаційної культури – довіри, такту, близькості.

Найбільш відомий підхід до теорії підкріплення. Згідно з ним теорія підкріплення, поведінка людини пояснюється оточуючим середовищем і, отже, не потрібно шукати пізнавальних пояснень. Замість цього теорія покладається на концепцію закону ефекту: поведінка, яка має позитивні наслідки, швидше всього повторюється, а поведінка, яка має негативні наслідки, — ні [8, с.72].

В модифікації поведінки людини є чотири типи підкріплення: позитивне підкріплення; негативне підкріплення; загасання; покарання. Позитивне підкріплення і негативне підкріплення направлені на посилення поведінки, у той час як загасання і покарання фокусуються на послабленні поведінки. Встановлено, що позитивне підкріплення і прискорення надихають ріст індивіда, тоді як негативне підкріплення і

покарання виховують незрілість у людей і, отже, згубно впливають на всю організацію.

Позитивне підкріплення спрямоване на посилення бажаної поведінки і включає забезпечення приємного, нагороджуючого наслідку для натхнення поведінки. Нагороджені наслідки, такі як похвала, просування, вільний час — є позитивними підкріплювачами, якщо вони ведуть до повторення бажаної поведінки [8, с.61].

Негативне підкріплення, як і позитивне, фокусується на посиленні бажаної поведінки, але воно діє по-іншому. Негативне підкріплення включає забезпечення від'ємного стимулу так, щоб людина прийшла до бажаної поведінки з метою припинення негативного стимулу. Бажана поведінка підкріплюється, але негативно, тому що людина повинна перейти до бажаної поведінки для того, щоб позбутися негативного стану.

Згасання включає утримання негативних наслідків, що мали місце в минулому при спробах мінімізувати негативну поведінку. Приклади — критика небажаної поведінки тоді, коли вона зустрічається, припинення оплати, відмова в можливостях навчання чи затримання ресурсів, таких як нове обладнання.

Покарання відрізняється від негативного підкріплення принаймні по двох параметрах. По-перше, покарання спрямоване на зменшення небажаної поведінки, у той час як негативне підкріплення намагається посилити чи надихати бажану поведінку. По-друге, покарання звично застосовується, коли людина була втягнута в небажану поведінку і навпаки, при негативному підкріпленні шкідливий стимул припиняється, коли наявна бажана поведінка. Теорія підкріплення робить акцент на використанні позитивного підкріплення, щоб надихати бажану поведінку [61, с.492].

**Висновки.** Проаналізувавши ряд наукових теорій, щодо мотивації праці та заробітної плати необхідно зазначити, наступне:

Теорії потреб намагаються визначити внутрішні бажання, які впливають на поведінку людини, але вони, по суті, не враховують розумові процеси, які тут мають місце. Пізнавальні теорії намагаються відокремити розумові операції, які використовуються у вирішенні того, як поводитись у певній ситуації. Пізнавальні теорії не обов'язково змагаються з теоріями потреб, скоріше вони розглядають мотивацію в іншій перспективі. Через те, що вони фокусуються на розумовому процесі, пов'язаному з мотивацією, пізнавальні теорії іноді називають теоріями процесу: очікування, неупередженості, створення цілей.

Теорія очікування радить керівникам допомогти працівникам розвивати позитивні погляди на зусилля-виконання очікування через такі засоби, як навчання і підтримка.

Теорія соціального вивчення може використовуватися для розгляду двох головних аспектів нововведення: створення нових ідей і їх прийняття через розповсюдження нововведення. Один із способів надихання людей розвивати нові ідеї — це забезпечити інші моделі в ролі стимуляторів мислення людей. Згідно з теорією соціального вивчення моделювання сприяє розвитку процесу нововведення, допомагаючи людям вивчити слушні нововведення.

При уважному розгляді перелічених “законів” не важко переконатись, що переважна більшість з них очевидно не “тягнуть” на закони мотивації, частина має загальнонауковий характер (ентропій, зворотного зв'язку, необхідної різноманітності тощо). І все ж, судячи з назви “законів” ці зв'язки і залежності мабуть не варто ігнорувати при створенні мотиваційного механізму у підприємствах чи організаціях.

**Література:** 1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2008. – 316 с. 2. Ареф'єва О.В. Стратегія функціонування і розвитку виробничих систем // Економіка і управління. – 2005. - № 1. – С. 25-29. 3. Афонин А.С. Трудовое поведение (социолого-экономический анализ). - К.: Украина, 2001. – 159 с. 4. Афонин А.С. Основы мотивации труда. – К.: МЗУУП, 2004.- 210 с. 5. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учебное пособие. – К.: МЗУУП, 2004. – 304 с. 6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Прогресс, 2005. – 245 с. 7. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей... - Мн.: Беларусь, Дело, 2002. – 670 с. 8. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. - К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2000. – 317 с. 9. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – Т.1. - К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2008. – 542 с.

### **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ НА ОСНОВІ СТВОРЕННЯ МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ В СИСТЕМІ ІНТЕРНЕТ- МАРКЕТИНГУ**

*Гордійчук Ю.*

*НУ «Києво-Могилянська академія»*

**Анотація** В статті викладено результати досліджень щодо перспектив розвитку електронної комерції на основі створення мобільних додатків в системі інтернет-маркетингу.

**Ключові слова:** мобільні додатки, інтернет-маркетинг, електронна комерція, соціальні мережі.

### **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ НА ОСНОВЕ СОЗДАНИЯ МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ В СИСТЕМЕ ИНТЕРНЕТ- МАРКЕТИНГА**

*Гордейчук Ю.*

*НУ «Києво-Могилянська академія»*

**Аннотация.** В статье изложены результаты исследований о перспективах развития электронной коммерции на основе создания мобильных приложений в системе интернет-маркетинга.

**Ключевые слова:** мобильные приложения, интернет-маркетинг, электронная коммерция, социальные сети.

### **PROSPECTS OF ELECTRONIC COMMERCE DEVELOPMENT ON THE BASIS OF CREATING MOBILE APPLICATIONS IN THE INTERNET MARKETING SYSTEM**

*Gordeychuk Yu.*

**Annotation.** In the article results of researches about prospects of development of electronic commerce on the basis of creation of mobile applications in system of Internet marketing are stated.

**Keywords:** mobile applications, Internet marketing, e-commerce, social networks.

**Постановка проблеми.** Щодня все більша і більша кількість людей використовують мережу інтернет за допомогою мобільних пристроїв. Згідно зі звітом LiveInternet, з 23 мільйонів українців, що використовували мережу інтернет влітку минулого року, 14+ мільйонів застосовували для цієї мети саме мобільні пристрої [1]. У тому ж звіті згадується одна з причин цього явища, а саме: доступність мобільного