

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ПІД ЧАС РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

MOTIVATION ROLE IN THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE ORGANIZATION

У статті досліджено роль мотивації як функції менеджменту в процесі реалізації управлінських рішень у сучасній організації. Реалізація управлінських рішень є завершальним етапом управлінського процесу, який дає змогу використовувати рішення керівництва у повсякденній діяльності організації. Зрозуміло, що він є надзвичайно важливим, зокрема для оптимізації управлінських впливів на працівників. Для цього необхідно розробити відповідний механізм, тобто систему цілей, вимог, принципів, методів та форм мотивації безпосередніх виконавців. У цій системі кожний елемент взаємопов'язаний та залежить від інших. Головним показником вірно прийнятого рішення є результативність його використання у практиці функціонування підприємства. Саме на цьому етапі підвищується роль мотивації для виконавців управлінського рішення. Виокремлення мотивації як загальної функції менеджменту дасть змогу краще зрозуміти важливість ролі виконавців управлінських рішень та одержати додаткові важелі впливу на персонал організації.

Ключові слова: управлінське рішення, організація, планування, мотивація, контроль.

В статтє исследована роль мотивации как функции менеджмента в процессе реализа-

ции управленческих решений в современной организации. Реализация управленческих решений является завершающим этапом управленческого процесса, который позволяет использовать решение руководства в повседневной деятельности организации. Понятно, что он является чрезвычайно важным, в частности для оптимизации управленческих воздействий на работников. Для этого необходимо разработать соответствующий механизм, то есть систему целей, требований, принципов, методов и форм мотивации непосредственных исполнителей. В этой системе каждый элемент взаимосвязан и зависит от других. Главным показателем верно принятого решения является результативность его использования в практике функционирования предприятия. Именно на этом этапе повышается роль мотивации для исполнителей управленческого решения. Выделение мотивации как общей функции менеджмента позволит лучше понять важность роли исполнителей управленческих решений и получить дополнительные рычаги воздействия на персонал организации.

Ключевые слова: управленческое решение, организация, планирование, мотивация, контроль.

УДК 33.336.1:352

<https://doi.org/10.32843/infrastruct37-68>

Шульженко І.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Полтавська державна аграрна академія

Павленко В.В.

студент
Полтавська державна аграрна академія

Блажко Р.І.

студент
Полтавська державна аграрна академія

The role of motivation as a function of management in the process of implementation of managerial decisions in a modern organization is investigated in the article. The implementation of management decisions is the final stage of the management process, which allows the use of management decisions in the daily activities of the organization. It is clear that it is extremely important, in particular for optimizing managerial influences on employees. It is at this stage that the role of motivation for executives of management decision increases. Highlighting motivation as a general function of management will allow you to better understand the importance of the role of executives of management decisions and gain additional leverage on the staff of the organization. The motivation of the staff to achieve the set goals ensures the proper mobilization of all the reserves of the performers. Therefore, the influence on the motives that motivate the staff to be active is the main sense of mobilizing the team to implement the decisions taken by management. The peculiarity of motivation at the stage of implementation of managerial decisions is the creation of a favorable psychological atmosphere, which will make the team of performers more cohesive, develop a loyal attitude to the organization. The latter is very important because a loyal employee always strives to be honest and sincere, concerned and anxious for overall success, wants to do his or her best work, and is even willing to make some sacrifices for the sake of overall success, feeling proud and involved. The main indicator of a well-made decision is the effectiveness of its use in the practice of functioning of the enterprise. The manager makes many management decisions, but only after their implementation can state how faithful and timely it was. After analyzing the measures for the implementation of the decision, they receive information for the development of further actions. The implementation of management decisions is hampered by many factors, including changes in the external and internal environment of the organization. Only a timely management decision makes it possible to achieve the goal and can be considered effective.

Key words: management decision, organization, planning, motivation, control.

Постановка проблеми. Теоретично вважається, що якщо рішення затверджено і прийнято, то його буде обов'язково виконано. На практиці більшість рішень або не виконується зовсім, або виконується не в повному обсязі. Безпосередні виконавці не завжди достатньо мотивовані до їх ефективної реалізації, а часткове виконання не призводить до запланованого результату. У підсумку задані показники ефективності не досягаються, і реалізація цілей організації стає проблематичною. Керівництво не отримує своєчасної інформації про хід реалізації управлінського рішення в конкретний період часу і, отже, не може досягати стратегічних цілей та зберігати

конкурентоспроможність на бажаному рівні. Тобто необхідність ефективного функціонування організації стимулює керівника підвищувати якість і ефективність мотивації виконавців саме на етапі реалізації управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми прийняття та реалізації управлінських рішень досліджувалися різними авторами, серед яких слід виділити І. Ансоффа, М. Альберта, М.А. Бессонову [3], М.Ф. Гончара [1], В.В. Конопльова, М. Мескона, М.П. Політило [2], Ю.І. Палеха [5], Л.В. Фролова [4], Ф. Хедоурі, А.В. Шегду та ін.

Питання мотивування діяльності працівників досліджувалися та ґрунтовно описані у працях

вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: М. Туган-Барановський, Дж. Траут [6], А. Колот, В. Климчук [7], В. Джеймс, Ю.І. Палеха [5], А. Петиченко [10], А.М. Полиця [8], І.М. Грінко [9], І.Б. Швець [8], І.М. Хоменко [9] та ін. Дослідниками описано основні категорії мотиваційного процесу, сформовано основні методи мотивації, визначено чинники результативності мотивування працівників, вивчено стимули і мотиви діяльності працівників тощо.

Слід зазначити, що проблема дослідження ролі мотивації в процесі реалізації управлінських рішень залишається недостатньо вивченою. Зокрема, відсутній єдиний підхід до значення мотивації як функції менеджменту в процесі реалізації управлінських рішень.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ролі мотивації персоналу як загальної функції менеджменту, виявлення її особливостей у процесі реалізації управлінських рішень шляхом посилення чи зменшення інтенсивності мотиваційних процесів та збільшення частки управлінських рішень, що ефективно реалізуються, оскільки саме ця частина прийнятих рішень є підґрунтям ефективного функціонування організації у цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. У нестабільних динамічних умовах зовнішнього середовища функціонування організації, успіх реалізації управлінських рішень залежать не тільки від правильного вибору методів, які дають змогу розробити своєчасне управлінське рішення, а й від швидкого отримання цього рішення виконавчою ланкою та найскорішого його виконання, тому слід звернути особливу увагу саме на етап реалізації управлінських рішень. Реалізація управлінських рішень у системі управління організацією є діяльністю суб'єктів управління, яку організовано відповідно до певних вимог і спрямовано на досягнення поставлених у рішенні цілей. Для цього необхідне використання відповідних методів та форм.

Аналіз наукових джерел дає змогу зазначити, що у задані терміни реалізується не більше 30% рішень. До того ж, за даними експертів, майже 25% реалізованих рішень не дають очікуваного результату, тобто виявляються недостатньо ефективними [1, с. 309–317]. Ці дані демонструють важливість своєчасного доведення управлінських рішень до безпосередніх виконавців.

Окрім доведення керівництвом рішень до виконавців, необхідно зробити так, щоб вони розуміли важливість даного рішення і мали можливість та бажання його реалізувати. Для цього необхідно розробити відповідний механізм, тобто систему цілей, вимог, принципів, методів та форм мотивації безпосередніх виконавців. У цій системі кожний елемент взаємопов'язаний та залежить від інших.

Що стосується вимог, то вони повинні включати:

- пріоритетність, тобто послідовність виконання завдань, яка найбільшою мірою відповідає їх значущості, першочерговості, забезпеченню ресурсами тощо;
- ефективність організації виконання рішень, тобто раціональне використання наявних ресурсів;
- економічність, яка визначається найменшими витратами на реалізацію рішення;
- ініціативність для найшвидшого виконання рішення з найменшими витратами часу;
- зацікавленість усіх задіяних осіб у досягненні поставлених завдань через мотивацію та стимулювання працівників;
- ієрархія у виконанні рішень, що пов'язується з делегуванням повноважень тому управлінському рівню, який безпосередньо володіє необхідними повноваженнями та ресурсами;
- конкретність, чіткість та однозначність у постановці завдання та шляхів і строків реалізації рішення;
- наявність професійної команди, яка оперативно та злагоджено виконує групові рішення;
- науковий підхід до виконання поставлених завдань [2].

Спираючись на вищезазначені вимоги, розглянемо основні методи реалізації управлінських рішень. Науковцями виділяються такі групи методів: організаційні, мотиваційні та методи оцінки ефективності.

Перші дві групи методів належать безпосередньо до компетенції керівника, який використовує основні положення менеджменту у своїй роботі. Інші оцінюють ефективність реалізації прийнятих управлінських рішень, серед яких найбільш поширеними є непрямий метод, методи визначення за кінцевими результатами та визначення за безпосередніми результатами. В основу цих методів покладено твердження про те, що ефективність досягається за рахунок отримання максимальних результатів за мінімальних витрат [3].

Як нами вже зазначалося, одна з вимог до ефективної реалізації управлінських рішень – наявність усіх видів потрібних ресурсів, можливість їх залучення в необхідному розмірі та послідовності. А мотивація персоналу до виконання поставлених цілей забезпечує належну мобілізацію всіх резервів виконавців. Тому вплив на мотиви, які спонукають персонал до прояву активності, є основним сенсом мобілізації колективу до реалізації рішень, прийнятих керівництвом.

У зв'язку з вищезазначеним спробуємо розглянути, як дія загальних функцій управління, таких як планування, організація, мотивація, контроль, впливає на особливості реалізації управлінських рішень.

Перша із загальних функцій – функція планування, яка передбачає з'ясування сутності управ-

лінського рішення, можливості його реалізації, строки виконання; визначення відповідних умов для реалізації, наявність організаційних взаємовідносин, що потрібні для виконання управлінського рішення, а також проведення деталізації прийнятого рішення і розроблення плану його виконання [4, с. 234–243].

Друга – функція організації. Для процесу реалізації рішень до неї доцільно віднести обґрунтування вибору виконавців. Тобто необхідно врахувати індивідуальні особливості, знання та навички, професійний досвід, кваліфікацію виконавців, яким керівник делегує виконання рішення. У разі коли виконання рішення потребує командної співпраці, менеджер повинен сформувати команду виконавців з урахуванням взаємовідносин, що склалися між ними.

Наступним етапом, який можна віднести до організаційної функції, є доведення прийнятого рішення до виконавців. На цьому етапі доцільно ще раз переглянути наявну інформацію з метою встановлення її відповідності, зрозумілості, зручності у використанні, а також провести інструктаж персоналу щодо плану реалізації рішення. Іноді виникає необхідність коригування посадових інструкцій, надання певним виконавцям більш широкого кола повноважень.

Завершальним етапом у реалізації функції організації є визначення достатності ресурсного забезпечення. За наявності або можливості отримання у певні строки необхідних ресурсів приймається остаточне рішення про початок реалізації управлінського рішення.

Третя із загальних функцій – функція мотивації. Розглянемо її детальніше з огляду на мету нашого дослідження. Мотивація виконавців є головним складником успіху в реалізації управлінських рішень та головною умовою ефективною реалізації стратегії розвитку організації. Мотиваційний процес у процесі реалізації управлінського рішення передбачає спонукання працівників до дій, які сприяють досягненню загальних цілей та задоволенню їхніх особистих потреб. Основна його мета зводиться до використання дієвих стимулів, які є потенційною винагородою працівників за виконання поставлених завдань, досягнення цілей. У сукупності вони формують систему стимулювання працівників [5, с. 105–121].

Особливістю мотивації на етапі реалізації управлінських рішень є створення сприятливої психологічної атмосфери, базуючись на тому, що кожний виконавець має свої особистісні цінності, які можуть істотно різнитися, тому важливим буде створення саме такої атмосфери, яка зробить колектив виконавців більш згуртованим, розвине лояльне ставлення до організації. Останнє є дуже важливим, оскільки лояльний співробітник завжди прагне бути чесним і щирим, переживає й турбу-

ється за загальні успіхи, хоче виконати свою частину роботи якнайкраще та навіть готовий принести певні жертви заради загальних успіхів, відчуваючи почуття гордості та причетності.

До цього треба додати, що останнім часом під час мотивування працівників виникає проблема надлишкового стимулювання. Воно виникає тоді, коли менеджерам не доводиться приймати раціональних управлінських рішень та здійснювати альтернативний вибір [6, с. 34]. Їхня поведінка стає наперед запрограмованою завдяки дії вдалих стимулів та інформаційному перевантаженню. Таке явище характерне для мотиваційної моделі, яка використовується на американських підприємствах. За неї менеджери бажають мати рівно стільки інформації, щоб сформулювати припущення, на основі якого потрібно буде приймати управлінське рішення. На жаль, ця практика почала використовуватися й у вітчизняних організаціях, в яких менеджери не бажають опрацьовувати надлишкову кількість документів та звітів.

Науковці доводять, що не всі категорії працівників здатні відчувати надлишкове стимулювання. Зокрема, у працівників із сильною внутрішньою мотивацією до професійного зростання створення додаткового стимулювання погіршує досягнення та результати праці. І навпаки, у працівників із незначною внутрішньою мотивацією надмірне стимулювання збільшує прагнення працівників до діяльності [7, с. 70–77]. У цьому контексті менеджер повинен визначити рівень внутрішньої мотивації членів команди виконавців управлінського рішення.

Ще однією особливістю використання функції мотивації під час реалізації управлінських рішень є застосування механізму послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їхніх мотиваційних потреб. Тому першим кроком у мотивуванні під час реалізації управлінських рішень повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб [8, с. 39–43].

На основі аналізу ступеня реалізації мотиваційних потреб здійснюють вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого виконавця, підрозділу чи організації загалом, значення якого є показником для керівництва щодо прийняття та реалізації управлінських рішень.

Остання із загальних функцій управління, на яку ми звертали увагу, – функція контролю. Вона є однією з важливих функцій управління, оскільки демонструє правильність прийнятих рішень, поставлених завдань, розроблених стратегій. У системі механізму реалізації управлінських рішень моніторинг та контроль передбачають певний алгоритм завершального процесу реалізації управлінських рішень у вузькому розумінні та визначення ефективності реалізації базової

стратегії підприємства – у широкому. За допомогою контролю та моніторингу відхилень від нормативних значень показників, коригування рішень та здійснення оперативного управління, забезпечується процес досягнення та реалізації управлінських рішень.

На цьому етапі здійснюється контроль дотримання основних характеристик рішення, що реалізується, строків його реалізації, коригування рішень у разі виявлення розбіжності між нормативними і фактичними значеннями отриманих результатів, визначається періодичність проведення контрольних оцінок реалізації управлінського рішення та на підставі цих даних здійснюється перегляд та коригування управлінських рішень [9, с. 86–92].

Отже, дослідивши особливості реалізації управлінських рішень відповідно до загальних функцій управління, можемо констатувати, що кожна з них має істотний вплив на процес реалізації управлінських рішень в організації. Проте роль функції мотивації є першочерговою. Базуючись на цьому, керівник повинен урахувати певні умови під час реалізації управлінських рішень, які полягають у:

- врахуванні тенденцій розвитку мотиваційної спрямованості виконавців;
- володінні різними методами мотивації праці;
- вмінні координувати методи мотивації праці із цілями організації;
- чіткому уявленні стану об'єкта мотивації і зовнішнього середовища як елемента системи чинників формування мотиваційної спрямованості;
- володінні набором методів зміни мотиваційної спрямованості;
- вмінні проводити моніторинг мотивації для своєчасного реагування на зміну обставин і нових завдань, які вимагає ринок [10, с. 56–60].

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, забезпечення повноцінного функціонування механізму реалізації управлінських рішень в організації, злагоджена робота всіх його складників дає змогу втілювати в життя прийняті управлінські рішення та реалізувати ці рішення в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища.

При цьому важливим є використання переваг загальних функцій управління, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Особливе місце у цьому переліку належить функції мотивування, тому що ефективно використання методів мотивації, формування лояльності працівників до організації, застосування механізму послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їхніх мотиваційних потреб у сукупності допоможуть керівнику своєчасно реагувати на відхилення у процесі реалізації управлінських рішень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гончар М.Ф. Формування механізмів розроблення та прийняття управлінських рішень у сфері виробництва продукції машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2010. № 683. С. 309–317.

2. Політило М.П. Методика інтегрального оцінювання управлінських рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1778> (дата звернення: 05.10.2019).

3. Бессонова М.А. Диагностика управленческих решений в системе управления. *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/06/1163> (дата звернення: 05.10.2019).

4. Фролова Л.В., Алексеева Н.И. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 2(15). С. 234–243.

5. Палеха Ю.І., Мошек Г.І. Основи менеджменту: теорія і практика : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2018. 528 с.

6. Траут Дж. Траут про стратегію: прорватись у свідомість та підкорити ринки / пер. з англ. Л. Савицької. Київ, 2006. 170 с.

7. Климчук В.О. Феномени розвитку внутрішньої мотивації *Соціальна психологія*. 2008. № 6(32). С. 70–77.

8. Швець І.Б., Полиця А.М. Створення системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 3/3. С. 39–43.

9. Хоменко І.М., Грінко І.М. Використання методів мотивації праці в управлінні персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2010. Вип. 4(1). Т. 18. С. 86–92.

10. Петиченко А. Измените систему мотивации. *Стандарты и качество*. 2007. № 1. С. 56–60.

REFERENCES:

1. Gonchar M. F. (2010) Formuvannya mekhanizmv rozroblennya ta pryunyattya upravlins'kykh rishen' u sferi vyrobnytstva produktsiyi mashynobudivnykh pidpryyemstv [Formation of mechanisms of development and adoption management decisions in the field of production of machine-building enterprises]. Bulletin of the National University "Lviv polytechnics". Avg. "Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development. no. 683, pp. 309–317.

2. Political M. P. (2013) Metodyka intehral'noho otsynuyvannya upravlins'kykh rishen' v systemi upravlinnya innovatsiynym rozvytkom sub'yektiv kooperuvannya [Methods of integral management evaluation of decisions in the system of management of innovative development of subjects of cooperation]. Effective economy. no.2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1778> (accessed 05 October 2019).

3. Bessonova M. A. Diagnostika upravlencheskikh resheniy v sisteme upravleniya. [Diagnostics of management decisions in the system management]. Available at: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/06/1163> (accessed 05 October 2019).

4. Frolova L. V., Alekseeva N. I. (2013) Udoskonalennya mekhanizmu realizatsiyi ravlins'kykh rishen' na pidpryyemstvi. Yevropeys'kyy vektor ekonomichnoho rozvytku. [Improvement of the mechanism of implementation of management decisions at the enterprise]. European vector of economic development. no. 2 (15), pp. 234-243.

5. Palekha Y. I., Moshek G. I. (2018) Osnovy menedzhmentu teoriya i praktyka. [Fundamentals of management theory and practice]. K.: Lear-K. (in Ukrainian)

6. Trout Jack (2006) Traut pro stratehiyu: prorvatys' u svidomist' ta pidkoryty rynky [Improvement of the mechanism of implementation of management decisions at the enterprise]. Pen. from English. L. Savitskaya. (in Ukrainian)

7. Klimchuk V. O. (2008) Fenomeny rozvytku vnutrishn'oyi motyvatsiyi. [Improvement of the mechanism of implementation of management decisions at the enterprise]. Social psychology. no. 6 (32), pp. 70-77.

8. Shvets I. B., Politsa A. M. (2013) Stvorennya systemy motyvatsiyi profesijnoho rozvytku personalu pidpryyemstv [Creation of a system of motivation of professional development of the personnel of the enterprises]. Bulletin of ONU them. I.I. Mechnikov. vol. 18, no. 3/3, pp. 39–43.

9. Khomenko I. M., Grinko I. M. (2010) Vykorystannya metodiv motyvatsiyi pratsi v upravlinni personalom mashynobudivnykh pidpryyemstv [Use of methods of work motivation in personnel management of machine-building enterprises]. Bulletin of Dnipropetrovsk University. Economy Series: Issue no. 4 (1). Dnepropetrovsk: State Enterprise "Publishing House of DNU", vol. 18, pp. 86-92.

10. Petichenko A. (2007) Izmenite sistemu motivatsii [Change the motivation system]. Standards and quality. no. 1, pp. 56–60. (in Russian)

Shulzhenko IrynaCandidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management
Poltava State Agrarian Academy**Pavlenko Vitaliy**

Student

Poltava State Agrarian Academy

Blazhko Roman

Student

Poltava State Agrarian Academy

MOTIVATION ROLE IN THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE ORGANIZATION

The aim of the article is to research the role of staff motivation as a general function of management, and identify its features in the process of management decisions implementation by enhancing or reducing the intensity of motivation processes and increasing the proportion of management decisions that are effectively implemented, since this part of the made decisions is the basis for effective functioning of the organization in general.

The methods that were used in this research include the application of general scientific and empirical techniques of economic science, based on a systematic approach, beside that, general research methods such as generalization and comparison were applied.

During the organization functioning, the most decisions are either not implemented at all, or implemented partially. Direct executives are not always sufficiently motivated to implement them effectively, and partial execution does not lead to the intended result.

As a result, performance criteria are not achieved, and the achievement of the organization's goals becomes problematic. Management does not receive timely information about the course of management decision implementation in a specific period of time and therefore cannot achieve strategic goals and maintain competitiveness at the desired level, i.e. the necessity of effective functioning of the organization stimulates the manager to improve the quality and effectiveness of executors' motivation at the stage of management decisions implementation.

The practical usage of the research is to highlight the motivation as a general management function, which evokes better understanding of the importance of the role of management decisions executives and gives additional leverage of influence over the staff of the organization.

At the same time, it is important to take advantage of general management functions such as planning, organizing, motivating and controlling. A special place in this list belongs to the function of motivation, because the effective use of motivation methods, formation of the employee loyalty to the organization, the use of a mechanism of consistently increasing the motivational potential of employees based on the identification of their motivational needs, all together they will help the manager to respond timely to deviations in the management decisions implementation process.

It is proved that the motivation peculiar feature at the stage of management decisions implementation is the creation of a favorable psychological atmosphere in the organization. The manager must assume that each performer has his or her own personal values, which may differ significantly. Therefore, it will be important to create the kind of atmosphere that will make the performers' team more cohesive, develop a loyal attitude to the organization. The loyalty is very important because a loyal employee always strives to be honest and sincere, concerned and anxious for overall success, wants to do his or her work in the best way, and is even willing to make some sacrifices for the sake of overall success, feeling of pride and involvement.

The providing of the proper functioning of the mechanism of management decisions implementation in the organization allows implementing the management decisions in a changing internal and external environment. And for this purpose, it is important to take advantage of general management functions such as planning, organizing, motivating and controlling.