

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

3. Многие украинские компании заложили в свое развитие слишком агрессивную модель роста, которая базировалась на огромных займах. Это нормальная проблема для молодых организаций, где инвестиции опережают накопление средств, поскольку их амбициозные планы опережают реальную жизнь.

Первоочередными задачами для украинских компаний являются: - контроль доходности компании; - выбор для сотрудничества партнеров-победителей; - защита ценовой политики, даже если придется сократить объемы производства: использование скидок, но не уменьшение цены; - пересмотр бизнес-модели, найти возможности, благодаря которой ускорится ваша работа; использование части сотрудников по направлению продаж; - усиление позиций по продажам, увеличив портфель предложения или через перекрестные продажи; - уменьшение рисков клиентов; - привлечение к себе клиентов слабых конкурентов; - внедрение лучшего опыта продаж внутри компании. Любая отечественная компания сумеет преодолеть кризис и занять стабильные позиции на рынке только при условии создания и следования четкой стратегии, экономии средств и ресурсов, при создании конкурентно способного продукта и при наличии опытного персонала [7].

## Источники и литература:

1. Бутенко О. Над пропастью // Стратегии/ Бутенко О. - №11. – 2008. – С.26-28.
2. [электронный ресурс]: <http://news.finance.ua/ru/~2/0/all/2008/10/17/140488> «Мировой финансовый кризис- тест для Украины» 17.10.2008.
3. Откуда растет кризис/Ведомости, 15.01.2008,№5 – С. 20-27.
4. Schelling Thomas C. Micromotives and macrobehavior.W.W. Norton & Company Ltd, NY, 2006, p.25.
5. Мальцев Э. Кризис и управление // Стратегии/ Мальцев Э. - №1-2.-2009. – С.62-63
6. Sloan Alfred. Ibid, p. 148. Sloan Alfred. Ibid, p. 176.
7. Аникин А.В. История финансовых потрясений. От Джона Ло до Сергея Кириенко/ Аникин А.В. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2000. – С.277-288.

Пятенко Д.

УДК: 33

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

**Постановка проблеми та її актуальність.** Проблема мотивації праці робітників в період економічної кризи набуває великого значення, оскільки зберегти кваліфіковані кадри та налагоджену на ефективну роботу команду стає вкрай важко, оскільки підприємства скорочують свої виробничі потужності, зменшують випуск через зменшення попиту та купівельної спроможності партнерів, а отже змушені зменшувати й витрати, в тому числі на оплату праці своїх робітників. Зберегти трудовий потенціал – стає першочерговим завданням для служб персоналу підприємств. В період, коли матеріальні стимули не можуть бути застосовані, виникає потреба знайти нематеріальний механізм впливу на поведінку персоналу. Тому ознайомлення з основними теоріями мотивації праці робітниками служби управління персоналом є заходом, який в складній ситуації, що склалася на вітчизняному ринку праці, може зберегти конкурентні переваги підприємства та дозволити більш швидкими темпами вийти з складної економічної ситуації сьогодення.

**Мета роботи.** Простежити етапи розвитку теорій мотивації праці та з'ясувати механізми впливу на трудову поведінку робітників. Визначивши рушійні сили, що спонукають людей до повного розкриття свого трудового потенціалу під час виконання виробничого завдання, служба управління персоналом будь-якого підприємства чи організації має змогу застосувати ті важелі, які з одного боку спонукатимуть людей до плідної праці, з іншого – зможуть забезпечити збереження високих рівнів показників продуктивності та ефективності праці, а отже забезпечити отримання організацією постійного прибутку для продовження своєї діяльності на ринку товарів чи послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Якісні та кількісні показники діяльності будь-якого підприємства залежать перш за все від результатів діяльності персоналу. Отже, можна стверджувати, що професійні навички, кваліфікація працівників, їх інтелектуальні здібності та моральні риси характеру є провідним фактором, який визначає успіх роботи організації. Проте сформувані насправді сильний, організований та висококваліфікований кадровий потенціал на практиці вимагає докладання значних зусиль з боку керівників організації та наявності в них досвіду й знань з питань мотивації та стимулювання праці. Адже на етапі набору персоналу визначається лише наявність чи відсутність потенціалу в робітника, його теоретичний рівень підготовки до виконання майбутніх обов'язків. Проте на даному етапі жоден керівник не може бути впевненим, що в практичній діяльності робітник розкриє всі свої здібності та буде самовіддано працювати на користь організації. Головним завданням починає виступати необхідність створення сприятливого фізіологічного, психологічного та морального клімату для робітника, з метою

заохотити його використовувати свої знання та вміння в оптимальному обсязі для ефективної роботи підприємства, розкрити свої потенційні можливості при подальшій трудовій діяльності. Таким чином кадрова політика будь-якої установи має бути спрямована на збереження власних кадрів, сприяти підвищенню їх професійних здібностей та створення сприятливих умов для високої працездатності робітників. Через це мотивація праці робітників є актуальною проблемою для підприємств будь-якої форми власності незалежно від напрямку діяльності.

Проблемам мотивації праці робітників було присвячено роботи багатьох вітчизняних вчених, серед яких можна виділити наступних науковців: С. Апенько, І. Ахметова, А.С. Афонін, А.Г. Бабенко, Л. Бесчасний, А. Большаков, О.А. Бугуцький, В. Галанець, В.С. Дієсперов, Г.А. Дмитренко, Т. Дудар, Й. Завадський, Ф. Зінов'єв, В. Кардашов, І. Кириленко, С. Князев, С. Колесников, А.М. Колот, С. Комаров, Т.І. Купалова, М. Малік, А. Малиновський, В. Мамаєва, Л.І. Михайлова, Ф. Михайлов, С. Москвічов, С. Некрасова, Д. Черванов, І.В. Шепель та інші. Всі вчені доходили єдиного висновку про необхідність застосування мотиваційного механізму в процесі професійної діяльності робітника, проте єдиний підхід, який би став універсальним для будь-якого підприємства, не був знайденим.

Проте, не розкривши теоретичних аспектів сутності мотивації праці, не можливо запропонувати дієвий механізм, який зміг би заохочувати робітників раціонально та ефективно працювати. Тому, слід з'ясувати, що собою являє мотивація та визначити сутність основних теорій мотивації праці.

Мотивація праці – це процес задоволення основних потреб працівника (матеріальних, духовних, соціальних, моральних тощо) з метою стимулювання його до ефективної діяльності. В основі терміну слід виділити деякі основні категорії, такі як: «мотив до праці», «стимул», «стимулювання». Оскільки в процесі життєдіяльності людини виникають різні потреби, які класифікуються за багатьма критеріями (потреби у їжі, одязі, житлі, само визнанні, реалізації тощо) то для їх задоволення слід застосовувати різні способи. Ці способи, які мають на меті задовольнити потреби особи і є мотивами до будь-якого виду діяльності. Стимул – це причина, яка визначає діяльність людини. Коли виникає потреба у досягненні певного результату й при цьому визначено, яким шляхом можна його досягти, тоді саме стимул виступає тим компонентом, який підштовхує людину до цього шляху. Саме стимул виступає переходом між мотивом до праці та самим процесом праці. Іншими словами – стимул – це механізм, який перетворює мотиви людей у діяльність.

Стимулювання – це основа мотивації праці. Стимулювати людину до ефективного застосування нею свого фізичного та розумового потенціалу означає забезпечувати задоволення її потреб, які в свою чергу визначили саму професійну діяльність людини. Процес стимулювання є надто складним та багатограним, оскільки саме він визначає чи залишиться людина задоволеною після того як її праця була використана, та чи не покине її бажання продовжувати далі свою трудову діяльність. Стимулювати людину – це задовольнити найважливіші для неї потреби або сприяти формуванню таких потреб. Мотиви до праці – це не постійні величини, вони можуть змінюватися як з часом, так і по мірі їх задоволення. Тому стимулювати – це не лише задовольняти вже визначені потреби (мотиви), але й шукати нові. Саме від того як буде впроваджено систему стимулювання й буде визначатися результативність, старанність та продуктивність персоналу.

Сутність найпростіших теорій мотивації зводиться до спроби систематизувати наявні потреби людини у певні групи, рівень задоволеності яких і буде визначати трудову поведінку працівника. Абрахам Маслоу першим виокремив п'ять основних груп мотиваторів, до яких відносяться: фізіологічні потреби, потреби безпеки, потреби належності й причетності, потреби визнання і самоствердження та потреби самовираження. При визначенні пріоритетів у інтересах робітника менеджер з персоналу має змогу досягти оптимальної самовіддачі у трудовій діяльності підлеглого, частково або повністю задовольняючи саме ті групи мотиваторів, які є найголовнішими для даної людини. Згідно даної теорії перехід від одних груп потреб до інших у кожної людини відбувається за ієрархією. Потреби вищого рівня не можуть бути задоволені до того часу, поки не були задоволені потреби нижчого рівня. Саме це і є головним недоліком у практичному застосуванні теорії. Кожна людина очікує від прикладання зусиль на робочому місці різних результатів. І прагнення першочергово задовольняти всі фізіологічні потреби підлеглих можуть слугувати демомотивацією для співробітників з прагненнями кар'єрного зростання та поваги.

Наступні теорії мотивації враховували недоліки, які були виявлені в теорії ієрархії потреб Маслоу та постійно удосконалювалися. Так теорія Альдерфера, в якій аналогічно всі потреби людини були згруповані у групи: потреби існування, потреби зв'язку та потреби зростання, припускає їх задоволення в будь-якому напрямку. Проте і ця робота лише дає уявлення про чинники, які спонукають людей до праці, але не відповідає на питання «як саме задовольняти ці групи потреб?». Таким чином вчені знайшли механізм, який дозволить використовувати трудовий потенціал робітника, проте не знайшли спосіб керування цим механізмом.

Ще одним кроком вперед у прагненні з'ясувати природу мотивації працівників була теорія Герцберга. Вона виявляє та усуває недоліки попередніх теорій. Герцберг стверджував, що не всі потреби людей, які розглядалися Маслоу та Альдерфером як мотиватори, такими являються. Було поділено всі потреби на дві групи – фактори здоров'я та мотиваційні фактори. До перших факторів відносилися ті потреби, задоволення яких не завжди буде спонукати людей до праці. Навіть найголовніший матеріальний стимул – заробітна плата, може бути віднесено до факторів здоров'я. Керівник може встановити рівень заробітної плати на своєму підприємстві вище за середній, сподіваючись тим самим мотивувати людей до ефективної праці, а робітники можуть не відчувати впливу мотивації, вважаючи такий рівень оплати справедливим за умови їх праці.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

Ще більш досконалою виглядає теорія набутих потреб Мак-Клелланда. Аналогічно попередній в ній не виділяються потреби найнижчого рівня, оскільки їх задоволення в період розвитку соціальної політики гарантуються державою. Проте на відміну від Герцберга, мотиваційні фактори в даній теорії були згруповані й виділено потреби співучасті, потреби владарювання та потреби досягнення. Робиться спроба визначити дії керівника по задоволенню даних груп потреб.

Перераховані теорії не змогли дати відповідь, яким чином задовольняти потреби працівників навіть за умови визначення пріоритетності певних груп мотиваційних факторів. Вони лише розкривали зміст процесу мотивації праці, через що отримали назву змістових теорій мотивації. Визначити ж механізм заохочення людини до ефективної праці дозволило ознайомлення з процесуальними теоріями мотивації. Найвідоміші з них – це теорія очікувань та теорія справедливості. Згідно першої теорії результативність праці робітника залежатиме від того, що очікує він отримати за свої зусилля. Якщо керівництво зможе задовольняти сподівання співробітників, то зможе заохотити їх до праці. Важливим в теорії є переконання робітника в тому, що чим краще будуть результати його праці – тим повніше буде обсяг винагороди за неї. В результаті ми отримуємо зацікавлених у продуктивній роботі підлеглих, які очікують, використовуючи свій потенціал, задовольняти свої найважливіші потреби. Теорія справедливості спонукає менеджерів до об'єктивної оцінки результатів роботи різних людей. Оскільки порівнюючи своє становище в організації, рівень свого заробітку та витрачені власні зусилля для виконання професійних обов'язків з аналогічними показниками своїх співробітників, людина при справедливій оцінці власних заслуг з боку керівника буде мотивованою до подальшої продуктивної праці, оскільки впевнена, що її старанність та наполегливість була помічена та оцінена. Проте, щоб на практиці застосовувати дану теорію необхідно забезпечити виконання як мінімум двох умов: по-перше, менеджеру з персоналу необхідно постійно стежити за роботою всіх робітників, щоб своєчасно помічати досягнення та старанність найбільш талановитих підлеглих; по-друге, працівники мають бути проінформовані про те, чому існує диференціація у розмірі заробітної плати і за що саме вона встановлюється.

Концепція партисипативного управління передбачає залучення робітників до управління організацією. Працівники відчувають свою причетність до організації та значущість. Відчуваючи себе частиною компанії, вони зацікавлені у високих показниках своєї професійної діяльності, оскільки результати їхньої праці визначають престижність та професійність організації, з якою вони себе асоціюють. Партисипативне управління може проявлятися у наступних видах: залучення працівників до творчих груп, до визначення цілей та завдань, можливості запроваджувати нові методи в роботі, самостійно встановлювати режим праці та відпочинку тощо.

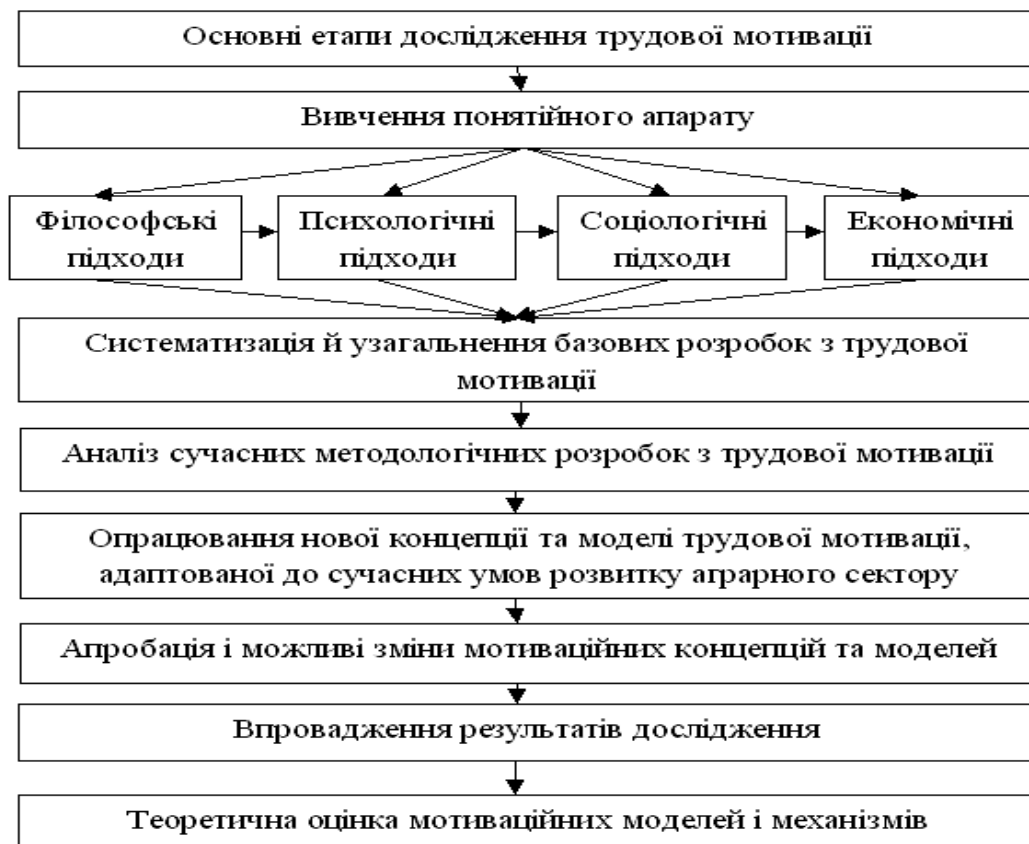


Рисунок 1. Основні етапи дослідження трудової мотивації<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Клокар О.О. Методологічні засади до вивчення трудової мотивації аграріїв// Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. - № 9 (88). – С. 92.

Вищеперераховані теорії мотивації дають змогу ознайомитися з основними рушійними чинниками, які визначають трудову поведінку людини та з деякими практичними аспектами впливу на результативність роботи працівників організації. Проте робота менеджерів з утримання та створення умов для розкриття здібностей підлеглих буде ефективною лише тоді, коли буде використаний індивідуальний підхід до кожного з працівників в залежності від умов навколишнього середовища, рис характеру та пріоритетів у системі цінностей робітника, його ставленні до роботи та очікувань від своєї трудової діяльності. Розкривши трудовий потенціал робітників, підприємство зможе покращити показники продуктивності праці, якості продукції чи наданих послуг, створити передумови для налагодження партнерських відносин із зарубіжними клієнтами, створити імідж своїй організації та власній продукції.

Для запровадження мотиваційних моделей на підприємстві менеджер має пройти ряд етапів дослідження трудової мотивації (рисунок 1).

Найперші спроби пояснити поведінку людини були відображені у філософських працях Аристотеля, Платона, Сократа та інших мислителів. Тому важливим є ознайомлення з філософськими підходами до трудової мотивації, оскільки вони дають змогу зрозуміти природу людини та чинники, які спонукають її до діяльності. Психологічні підходи являють собою спробу пояснити діяльність людини з позицій внутрішнього та зовнішнього розвитку особистості. Соціологічні підходи характеризують наявність потреб у людини як у суспільного індивіда. Живучи у соціумі, розвиваючись поряд з іншими, особистість відчуває потребу у тих самих благах, які притаманні іншим, оскільки їх відсутність буде призводити до дискомфорту. Що стосується економічних підходів до вивчення трудової мотивації, то вони включають в себе прагнення людини отримати винагороду за результати своєї праці незалежно від того чи була виконана робота індивідуально або колективно. Важливим стає вміння керівника дати об'єктивну оцінку роботи кожного з членів бригади, визначити та заохотити найбільш здібних працівників до подальшої плідної праці.

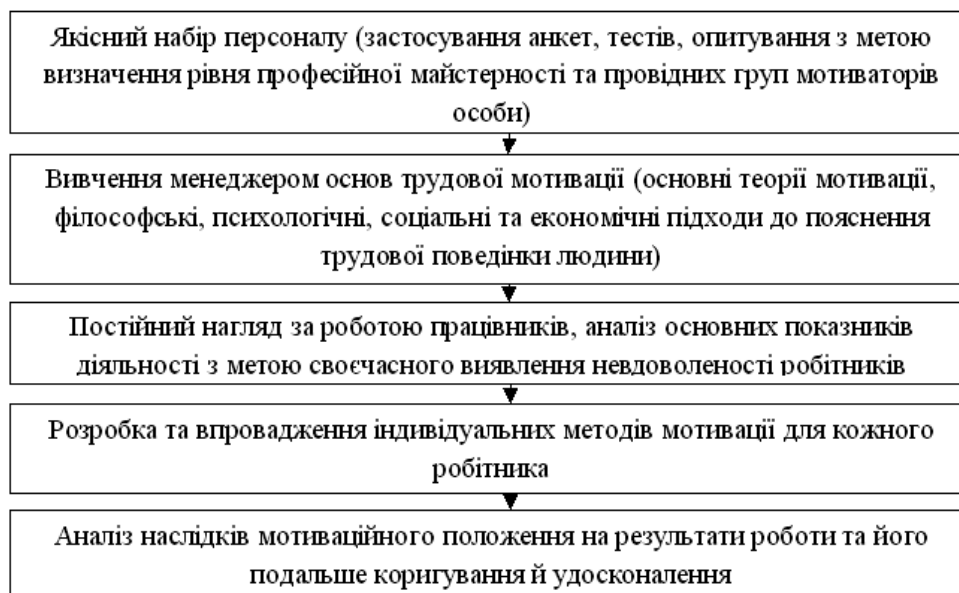


Рисунок 2. Схема ефективної роботи менеджера з персоналу

Таким чином можна дійти висновку, що на трудову поведінку людини впливають три основні групи факторів, а саме: економічні (отримання такої винагороди за свою працю, яка відповідала б затраченим зусиллям), соціально-психологічні (створення сприятливого психологічного клімату у роботі та забезпечення нормального соціального становища робітника) й особисті, які визначаються кожною людиною окремо в залежності від власних уподобань та потреб. Яким чином можна визначити, чи задоволені потреби працівників? Для цього є економічні показники діяльності підприємства, аналіз яких дасть змогу помітити які групи факторів на підприємстві слід посилювати, а з часом, аналізуючи нові дані – визначити ефективність тих методів мотивації, які були впроваджені на підприємстві. Так, вивчаючи рівень задоволеності матеріальними факторами, слід визначити та проаналізувати наступні показники на підприємстві: розмір середньомісячної заробітної плати працівника, вартість людського капіталу, рівень платоспроможності працівника, продуктивність праці, рівень використання робочого часу, рентабельність живої праці, втрати робочого часу. При вивченні соціальних факторів слід ознайомитися з показниками рівня соціального захисту працівників, з рівнем культурно-побутового забезпечення, з рівнем забезпеченості працівника житлом тощо. Про стан психологічних факторів свідчать такі показники як: коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві, рівень задоволення від виконуваної роботи, рівень

інформованості працівників щодо діяльності підприємства, частка керівників та спеціалістів у колективі та інші. Психологічні фактори відіграють чи не найважливішу роль при розкритті працівником свого трудового потенціалу. Тому служба управління персоналом має стежити за тим, щоб працівники, які змушені виробничою технологією працювати колективно, об'єднувалися в команди, де створені умови розкриття їх професійних здібностей, відчувалася підтримка та можливість перейняття досвіду менш кваліфікованими робітниками від робітників, чий рівень професійної майстерності значно вищий.

Отже схема залучення та утримання висококваліфікованих кадрів має виглядати таким чином (рисунок 2).

Така схема дозволить отримати підприємству величезну кількість конкурентних переваг. Основними з них є: прийняття на роботу найбільш кваліфікованих та здібних працівників, своєчасне втручання та допомога у адаптації молодих спеціалістів, вплив через індивідуальну систему мотивації на розкриття трудового потенціалу, створення сильних та злагоджених команд, які дозволять досягати високоякісних результатів роботи з мінімальними втратами часу.

#### **Висновки до роботи.**

1. Узагальнено ряд теоретичних аспектів щодо сутності мотивації праці та концептуальних положень вчених та економістів, зокрема Маслоу, Альдерфера, Герцберга та інших.

Систематизовано та висвітлено основні етапи дослідження трудової мотивації праці, різні підходи щодо їх вивчення, теоретичної оцінки мотиваційних моделей і механізмів тощо.

2. Мотивація праці – процес задоволення основних потреб працівника (матеріальних, духовних, соціальних тощо) з метою його ефективної діяльності. В основі мотивації виділяються такі категорії як «мотив до праці», «стимул», «стимулювання» тощо.

#### **Література:**

1. Железцов О.В. Потенциал сотрудника и модели его мотивации // Маркетинг. – 2005. - № 3 (82). – С. 97 – 107.
2. Клокар О.О. Методологічні засади до вивчення трудової мотивації аграріїв// Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. - № 9 (88). – С. 91 – 97.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. – К.: КНЕУ, 2005. – 337 с. – ISBN 966-574-412-7.
4. Шпикуляк О.Г. Мотивація формування людського та соціального капіталу в аграрній сфері // Економіка АПК. – 2006. - № 10. – С. 135 -141.

**Рысина В.А.**

**УДК: 338.29**

#### **ПЕРВЫЙ ГОД МИРОВОГО ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА НЕ ПОВЛИЯЛ НА ЭКСПОРТ ТОВАРОВ И УСЛУГ АВТОНОМНОЙ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ**

**Введение.** Первый год мирового финансового кризиса не оказался болезненным для внешнеэкономической деятельности регионов Украины и, в частности, для АР Крым. Основные негативные явления превышения импорта над экспортом происходили только в столице, но это болезненно сказалось в 2009 г. на всем состоянии экономики Украины. Ниже публикуется рисунок из данных Мирового банка за 2008 г. (1). Реально цифра отрицательного сальдо на 1.1 2009 г. составила 18,5 млрд. дол США.

Эта публикация побудила нас к проведению экономического анализа состояния внешнеэкономической деятельности в АР Крым.

**2. Постановка цели и задач исследования.** Цель статьи – выявить итоги внешнеэкономической деятельности за 2001-2008 гг. АР Крым и рассчитать ее экономическую эффективность Исходя из поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Определить экономическую эффективность экспорта продукции и услуг АР, Крым за 2001-2008 гг.;
2. Определить влияние основных факторов производства на величину экспорта продукции и услуг и дать оценку состояния внешнеэкономической деятельности Автономной Республики Крым;
3. Выявить какие регионы Украины способствовали негативному балансу внешнеторговой деятельности.