

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ФОРМ І МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** Глибокі зміни в політичній, економічній та соціальній сферах, що відбуваються зараз в Україні, спрямовані на встановлення нової економічної системи. Нова економічна система заснована на ринкових відносинах. Ключовими технологіями ринкової економіки є менеджмент, маркетинг і мотивація. Перехід до соціально-орієнтованих ринкових відносин передбачає зміни у методах та способах управління персоналом. Необхідно вивчати зарубіжний досвід, оскільки у капіталістичних країнах ринкові відносини сформовані вже давно. Але, щоб найбільш ефективно використати досвід високорозвинених країн, його необхідно вивчати і пристосовувати до власних потреб та особливостей.

До останнього часу мотивація як рушійна сила поведінки, як усвідомлене прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху, не була самостійним об'єктом дослідження в нашій країні, що не можна визнати правомірним. На практиці жодний договір, угода або рішення не можуть бути укладені, прийняті та реалізовані без залучення до цього більшої чи меншої кількості різних людей з притамованими їм поглядами, переконаннями, цілями принципами і настановами. Люди мають індивідуальні характеристики. Через це єдиною прикладною наукою, що дозволяє глибоко аналізувати трудову поведінку людей в усій її різноманітності, проектувати і впливати на неї для досягнення особистих цілей та цілей організації, є мотивація. Через це вивчення проблем мотивації є необхідною умовою ефективного управління.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Теорії мотивації можна розділити на дві групи: процесуальні теорії мотивації й теорії задоволення потреб.

Теорії задоволення потреб мають на меті виявлення потреб особистості. Знаючи потреби, будується механізм їхнього задоволення, тим самим робітники стають більше мотивованими, більше продуктивними.

Змістовні теорії мотивації опираються на аналіз потреб працівника та їх пріоритетність. Основними дослідниками, які займалися даною проблемою, були Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг та Девід МакГрегор. Кожна з даних теорій по своєму підходить до групування потреб людей.

У процесуальних теоріях не заперечується вплив потреб на поведінку людей. Але поведінка людини є такою функцією її сприйняття та очікування. Процесуальні теорії мають на меті з'ясувати, як люди мислять, щоб задовольнити свої потреби. Основними процесуальними теоріями мотивації є: теорія очікування, справедливості та об'єднана теорія мотивації Портера-Лоулера. Людина повинна бути впевнена, що досягне певної мети.

Багато радянських, а потім українських та російських вчених займалися вивченням проблеми мотивації. Суттєвий внесок у розвиток теорії мотивації внесли такі вчені, як Михайло Вольський, Григорій Цехановецький, Михайло Туган-Барановський, В. П. Подмарков, А. Г. Здравомислов та інші вчені з різних галузей науки.

Вивчення проблем мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи. Кожна людина має своє бачення своєї праці, свої потреби та бажання. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці.

Таким чином, метою дослідження в межах статті є пошук дієвих методичних напрямків щодо вдосконалення мотивації трудової діяльності працівників, яка не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів стимулювання персоналу.

**Основна частина.** Підвищення значення трудових і статусних мотивів, що спостерігається нині, не означає абсолютного зниження ролі матеріальних стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації. Якщо працівник буде бачити, що коли організація досягне своїх цілей, то він при цьому щось отримає, він буде зацікавлений у ефективній роботі. Стимулювати потрібно працівників усіх галузей народного господарства без винятку. У сучасних умовах вимоги до персоналу значно зросли. Проведення атестацій, оцінок персоналу зумовило працівників підвищувати рівень освіти, кваліфікації та інших характеристик. Це в свою чергу привело до зростання вимог працівників до організації. Працівники хочуть задовольняти всі свої потреби. Впливаючи на потреби можна спонукати працівників до більш ефективної та продуктивної праці.

Ефективна система мотивації є однією з найбільш вагомих конкурентних переваг підприємства, оскільки дозволяє забезпечити залучення й утримання персоналу, стимулює його до високопродуктивної діяльності.

Мотивація персоналу полягає в обґрунтуванні вибор моделі трудової поведінки залежно від умов праці.

Поняття мотивації персоналу нерозривно зв'язане й інтегровано з поняттям трудової активності, що проявляється в обсязі виконуваної роботи, її якості й інших факторах, що визначають рівень конкурентноздатності підприємства на ринку.

Найчастіше в економічній літературі зустрічається двухфакторна теорія мотивації Герцберга. Теорія ділить фактори, що впливають на задоволеність роботою на дві групи. Розмір заробітної плати, режим роботи, соціально-гігієнічні умови, рівень організації праці, відносини з колегами, відносини з начальником, технічна оснащеність, можливість вирішення соціально-побутових проблем відносяться до гігієнічних факторів. Якщо ці фактори відсутні або не задовольняють очікування робітників, люди відразу ж сигналізують про незадоволеність роботою. Якщо ж ситуація із цими факторами благопо-

лучна, це не означає, що рівень задоволеності роботою буде високим. Тільки друга група факторів, так званих мотиваторів, здатна зробити задоволеність працюю високою. До цієї групи відносяться такі фактори, як різноманітність роботи, необхідність розв'язання нових проблем, самостійність у роботі, відповідність роботи особистим здатностям, можливість посадового просування.

Ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою. У свою чергу, трудова поведінка детермінована впливом багатьох чинників, які діють з різною силою та у різних напрямках.

Проблема спонукування людей до продуктивної праці не нова. Протягом багатьох століть вона хвилювала кращі уми людства і це не випадково. Працею створюється матеріальна і духовна культура суспільства. Як писав один із класиків політичної економії В. Петті: «земля — мати багатства, а праця — батько його» [1, с. 96].

У загальному розумінні мотивація — це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи не свідомо робити ті чи інші вчинки.

Мотивація (походить від французького слова «motif» - спонукальна причина, привід до будь-яких дій) - усвідомлене і цілеспрямоване спонукування працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси та цілі. Мотивація — це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукування себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення особистих цілей або цілей організації. Мотивація є складовим елементом управління, однією з функцій менеджменту. Оскільки в основі трудової діяльності людини лежать її потреби та інтереси, головними з яких є матеріальні, то для створення тривалих мотивів людини до праці необхідно впливати на розвиток її потреб особистого інтересу та сприяти розкриттю творчих здібностей.

Для успішної мотивації необхідно знати, які основні задачі постають перед мотивацією. Основними задачами мотивації є:

- формування у кожного працівника розуміння суті та значення мотивації у процесі праці;
- навчання персоналу та керівного складу психологічним основам внутрішньо фірмового спілкування;
- формування у кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Існує три види мотивації (рис. 1).

Мотиваційні теорії розвивалися протягом усієї історії економічної науки. Мабуть, важко знайти економіста, який би в своїх дослідженнях не торкався мотиваційних проблем. Суттєвий внесок у розвиток теорії внесли українські вчені. Так, Михайло Вольський (1834—1876) вважав необхідним поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Він підкреслював, що політекономія є наукою про діяльність людини, спрямовану на задоволення матеріальних та духовних потреб. Григорій Цехановецький (1833—1889) виступав проти узагальнень Адама Сміта про людську поведінку. Він зробив висновок, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. Михайло Туган-

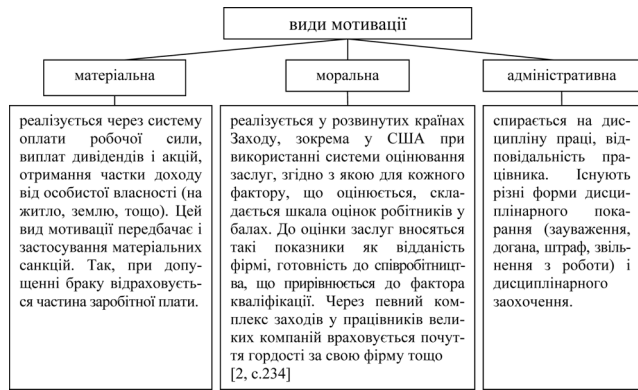


Рис. 1. Види мотивації працівників

Барановський (1865—1919) одним з перших розробив чітку класифікацію потреб, віддаючи особливого значення раціональним почуттям, приналежності до народностей, моральним та релігійним поглядам. Він відштовхувався від Канта та Фіхте і зазначав значущість духовності в розвитку економіки [3, с. 301].

Серед вітчизняних вчених найбільших успіхів у розробці теорії мотивації досягли Л. С. Вигодський та його учні А. Н. Леонт'єв і Б. Ф. Ломов. Вони досліджували проблеми психології на прикладі педагогічної діяльності. Виробничі проблеми вони не розглядали. Саме по цій причині їхні роботи не отримали подальшого розвитку. Майже всі основні положення теорії Вигодського підходять і для виробничої діяльності.

Теорія Вигодського [3, с. 318] стверджує, що у психіці людини є два паралельних рівні розвитку — вищий та нижчий, які і визначають високі та низькі потреби людини та розвиваються паралельно. Це означає, що задоволення потреб одного рівня за допомогою засобів другого неможливо.

Виходячи із системного уявлення людської діяльності, можна стверджувати, що людина приймає рішення на рівні регулювання, адаптації та самоорганізації. Відповідно і потреби повинні бути реалізовані на кожному із вказаних рівнів одночасно. Можна стверджувати, що нижчі, вищі та найвищі потреби розвиваються паралельно і у сукупності керують поведінкою людини на всіх рівнях її організації, тобто існує потрійний характер задоволення потреб через матеріальне та нематеріальне стимулювання.

В умовах командно-адміністративної економіки мотивація робітників мало дещо іншу структуру. Це пояснюється тим, що в нашій країні було відсутнє безробіття. Проблемою мотивації займався радянський соціолог В. П. Подмарков. На його думку найбільш цікава і суттєва концепція стійкого мотиваційного ядра, яку запропонували автори книги «Людина і її робота», (1967 р.). У цій книзі лєнінградські соціологи, виходячи з аналізу емпіричного матеріалу, виділили найбільш стабільні мотиви, що найчастіше зустрічаються. якими виявилися орієнтації робітників на зміст роботи, заробітну плату і можливість підвищення кваліфікації. Однак у ряді інших дослідів виявились дещо інші структури проводки трудових мотивів. Одеські соціологи, для прикладу, встановили високу оцінку таких факторів: зміст праці, організація праці, заробітна плата, відносини з адміністрацією. З врахуванням даних обставин В. Г. Подмарков прийшов до

висновку, що структура «мотиваційного ядра» не є сталою, вона стійка у певній конкретній ситуації і повторюється очевидно тільки в таких самих або близьких ситуаціях. Інакше кажучи не можна стверджувати, що набір мотивів, який спрацьовує в одних мотивах, без проблем діє в інших випадках [4, с. 496].

Найбільш повна і обґрунтована типологія трудових мотивів була запропонована А. Г. Здравомисловим. Узагальнивши результати багатьох соціальних досліджень, він прийшов до висновку, що всю сукупність мотивів можна звести до чотирьох груп:

— матеріальна зацікавленість — робота заради придбання певних життєвих благ, необхідних для робітника та його сім'ї;

— зміст роботи — виникають мотиви самореалізації робітника;

— колективістські установки людини. Людина прагне бути серед людей, активно бере участь у житті колективу;

— усвідомлення змісту роботи її суспільного значення.

В даній типології розгорнута ієрархічна система трудових мотивів, яка на думку автора, властива людині. Її постійне ускладнення і перехід від одного рівня мотивації до іншого — об'єктивна закономірність розвитку людства. В умовах ринкової економіки не можна повністю скопіювати багатий теоретичний досвід в галузі мотивації праці, що накопичений країнами з розвинутою ринковою економікою, де праця часто сприймається як самооцінка. У нас праця виступає лише джерелом отримання засобів до існування. Цю якісну відмінність в трудовій свідомості обумовлено перш за все розмірами заробітної плати. Там де не забезпечена відтворююча функція заробітної плати, не може бути й мови про самооцінку праці. В умовах, коли не задовольняються найелементарніші потреби робітників, найбільш ефективним буде матеріальне стимулювання. Диференціація оплати праці з врахуванням її кількості та якості кваліфікації робітника навіть в умовах кризи можуть дати значні результати. Поряд з матеріальним стимулюванням важливо враховувати й інші аспекти людської природи: політичні, ідеологічні, моральні та інші, виділити пріоритетні напрями їх розвитку [4, с. 273].

Сучасна система мотивації, адекватна умовам перехідної економіки, повинна забезпечити:

Реалізацію трудової активності працездатного населення у сфері суспільно-корисної ситуації (діяльності) за винагороду, що об'єктивно відображає вартість і ціну робочої сили на ринку праці.

Оплата праці робітника, зайнятого виконанням роботи навіть найважчої складності, повинна бути на рівні, який би був достатній для нормального відтворення його робочої сили і утримання непрацездатних членів сім'ї.

Високу конкурентоспроможність робочої сили, її зацікавленість у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня і досягненні більш вагомих результатів праці.

Сучасні теорії вітчизняних теоретиків повинні враховувати сучасний стан на ринку праці у нашій країні. Більшість керівників вважають за недоцільне витрачати кошти на мотивацію при тій умові, що багато людей шукають роботу. Тобто завжди можна знайти заміну звільненому працівнику. Через це на наших підприємствах потрібно розробляти свої методи стимулювання і

мотивації, опираючись на особливості і менталітет українців, а також досвід закордонних фірм.

В основі політики мотивації до праці слід покласти принцип «рівна заробітна плата за рівну працю». В умовах ринку навіть справедливої винагороди за живу працю буде недостатньо, щоб стимулювати ефективну діяльність усього підприємства. У цьому зв'язку світова практика протягом багатьох десятиліть виробила систему мотивації до участі у виробництві уречевленою працею. В її основу покладено участь у прибутку, що розподіляється та одержання дивідендів на капітал, вкладений у підприємство.

Участь членів колективу у формуванні капіталу підприємства зародилася у США і здійснюється через придбання кожним його цінних паперів. Тепер понад 60 % американських сімей є тримачами акцій. За останні роки їх чисельність в Італії, Великобританії, Швеції, Іспанії та інших країнах збільшилася в 3–4 рази. На відміну від колективного стилю праці, характерного для Японії, в США ідуть за принципом: «Проголошення загальної турботи за якістю може привести до загальної безвідповідальності». При цьому приділяється велика увага персональній відповідальності. При ринковому підході заробітна плата працівників розглядається як форма компенсації особистого вкладу в діяльність фірми. На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці: підвищення заробітної плати залежить не стільки від виробітку, скільки від росту кваліфікації працівника (число освоєних спеціальностей) [5, с. 244].

Створенню ефективної мотиваційної організації праці приділяється велике значення в Німеччині. На підприємствах намагаються створити таку атмосферу, коли високий рівень підготовки і постійне підвищення кваліфікації не тільки являється основними умовами, які забезпечують зайнятість, але і стають престижними для всіх і кожного. Колективи підприємств забезпечують високу якість продукції в кожному підрозділі, на кожній дільниці виробництва. Цьому сприяє застосування форми оплати праці, яка враховує рівень кваліфікації працівників, ступінь складності роботи, здібність проявляти самостійність і відповідальність. Деякі фірми ввели надбавку за ефективність використання обладнання.

У Німеччині застосовуються і інші форми мотивації робітників: пошук відповідних форм і методів керівництва підприємством; підвищення ступеню інформованості виробничого персоналу про справи і перспективи фірми; участь працівників у прийнятті рішень. У Німеччині все частіше розглядається питання про введення нових режимів праці, зокрема гнучкого робочого часу. Особливо популярний режим роботи в неповний день. За результатами дослідів встановлено, що люди, маючи право вибору відповідного режиму, почувають себе впевненіше, працюють продуктивніше. Для них характерна більш висока мотивація [5, с. 256].

Використання досвіду мотивації праці навіть найбільш економічно розвинутої держави шляхом «трансплантації» не може дати позитивних результатів. І не випадково директор центру Стерлінського університету (Англія) по вивченню Японії в одному з своїх виступів відмітив: «Японія не можна сприймати як модель, яку слід копіювати. Її потрібно використовувати

як дзеркало, в якому треба розглядати власні сильні і слабкі сторони». Це можна сказати відносно будь-якої країни [5, с. 271].

Нове для економічної науки України поняття «мотивація праці» останнім часом набирає популярності в економістів і навіть вживається в назвах управлінських підрозділів та організаційних структур. Останнє пов'язано з розвитком процесів демократизації суспільства, необхідністю пошуку нових підходів у керуванні людьми. Сьогодні ще не сформований єдиний концептуальний і системний підхід до розвитку мотиваційного механізму, адекватного сучасним ринковим перетворенням. З позицій вироблення ефективного мотиваційного механізму невідкладного вирішення потребують такі проблеми, як виявлення масового відчуження людей від результативної трудової діяльності, зниження трудової активності, відповідність конкурентних можливостей управлінських кадрів стану їх мотивації. Вирішення питання підвищення продуктивності праці на базі трудової мотивації розглядається з позицій забезпечення принципу матеріальної зацікавленості працівників у результатах своєї праці на основі вдосконалення системи розподілу фонду споживання, механізму організації оплати праці тощо [4, с. 116].

Результати обстеження літературних джерел економічного, психологічного та соціологічного спрямування, енциклопедичних видань і тлумачних словників свідчать, що у вітчизняній літературі минулих років здебільшого зустрічаються поняття «стимул», «стимулювання», а протягом останнього десятиліття, з появою чималої кількості перекладної літератури, почали досить широко використовуватися «мотив», «мотивація», часто витісняючи та замінюючи «стимул», «стимулювання».

Крім того, поняття «мотив» і «стимул» часто отожднюються. Обом переважно відводиться роль спонукки. Мотив визначено як спонукку в 61 %, стимул — у 55 % випадків; мотивацію — як спонукання у 66 %, стимулювання — у 27 % випадків. Дослідження етимології слів та їх вживання в різних галузях знань свідчать про неприпустимість такого отожднення. Необхідно розмежувати ці поняття, визначаючи їх таким чином. *Мотив* — внутрішня спонукка людини, яка має певні потреби і переслідує певні цілі, до дії. *Стимул* — зовнішній вплив на діяльність та поведінку індивіда. *Мотивація* — зміна системи мотивів людини під цілеспрямованим впливом стимулів. *Стимулювання* — процес вибору та застосування стимулів, здатних сформувати у людини систему мотивів до очікуваних дій.

В контексті сучасного менеджменту поняття *продуктивність* вживається на означення ефективності використання виробничих ресурсів — корисного результату одиниці живої і (або) уречевленої праці в певному періоді часу. Для характеристики ефективності використання людських ресурсів на підприємстві доцільно використовувати поняття *продуктивність персоналу*. Робота присвячена *мотивації персоналу до підвищення його продуктивності*. Для спрощення сприйняття поняття пропонується скорочена назва — *мотивація продуктивності персоналу*.

Аналіз існуючих теорій мотивації дає право стверджувати наступне: 1) спільним для них є визнання залежності «потреби => стимули => мотиви => дії»; 2) переважна більшість класифікацій виділяють матеріальні

й соціально-психологічні чинники; 3) велика кількість найрізноманітніших теорій свідчить про відсутність єдиної загально визнаної; 4) жодна з теорій не доведена до механізмів реалізації, в кожній з них розкритий лише загальнотеоретичний бік мотивації. Розбіжності в існуючих концепціях та відсутність єдиної загально визнаної теорії зумовлюють необхідність розробки узагальнюючої системи мотивації продуктивності персоналу.

Для характеристики задоволення всієї сукупності соціально-психологічних потреб, пов'язаних з продуктивністю персоналу, розглянемо поняття комфорту/дискомфорту персоналу. *Комфорт персоналу* — задоволення соціально-психологічних потреб працівників з допомогою відповідних стимулів, *дискомфорт* — незадоволення таких потреб. *Соціально-психологічний комфорт персоналу* є поняттям ширшим, ніж «умови праці», відображаючи вплив на продуктивність чинників, як пов'язаних безпосередньо з виконанням працівником виробничих функцій, так і тих, що формуються за межами виробничого середовища, і ближчим до поширеної в зарубіжній науці «якості трудового життя», без врахування матеріальних стимулів. Тобто, комфорт охоплює решту чинників, крім матеріальних, з допомогою яких можна здійснювати мотивацію персоналу. Соціально-психологічні стимули не вимагають грошових витрат роботодавця, або ж ці витрати значно менші, ніж на матеріальне стимулювання. Вся сукупність соціально-психологічних чинників забезпечує певний рівень комфорту/дискомфорту — *комфортність* персоналу, від якої, в поєднанні з системою матеріального стимулювання, залежить продуктивність персоналу.

### Висновки

Значна кількість людських потреб можуть бути задоволені за допомогою грошей. Гроші — це дуже складний мотив, який тісно переплетений з усіма видами людських потреб. Працівник може витратити зароблені гроші на власний розсуд відповідно до своїх потреб. Грошові заробітки забезпечують необхідні умови проживання, розвитку працівника, проведення ним дозвілля та впевненість у майбутньому. При мотивації праці грошима виникають проблеми, викликані складністю визначення сприйняття винагороди працівником і вимірювання його трудових досягнень. Матеріальна мотивація здійснюється через заробітну плату. На мою думку, для підвищення ефективності роботи було б доцільніше заохочувати працівників шляхом прив'язки оплати праці до фінансових результатів роботи підприємства.

Економічне стимулювання праці — це сукупність заходів, направлених на використання матеріальних, моральних, і соціальних форм впливу на інтереси людини. Для забезпечення ефективною мотивації необхідно поєднувати матеріальне та нематеріальне стимулювання.

Процес мотивації є досить складним. Існує багато проблем, які перешкоджають створенню ефективних стимулів.

Високий рівень прихованого безробіття змушує наших людей погоджуватись на будь-яку роботу та хоч яку-небудь заробітну плату. Серед людей, які шукають роботу, можна знайти добрих спеціалістів необхідної професії та кваліфікації. Через це багато наших роботодавців не бачать необхідності мотивації. На їхню думку суттєвим стимулом є вже сама наявність роботи і витра-

чати кошти та час на матеріальне та моральне стимулювання немає ніякого бажання.

Середній рівень доходів населення України досить низький. Мала заробітна плата чи взагалі відсутність роботи не дають можливості задовольнити навіть найнижчі потреби. Виходячи з цього, найбільш дієвим стимулом на сьогодні є гроші. Ще Р. Оукен та А. Сміт вважали гроші єдиним мотивуючим фактором. Але багато підприємств не можуть забезпечити своїм працівникам високий рівень заробітної плати. Високий рівень податків та нарахувань на заробітну плату змушує вітчизняних товаровиробників знижувати оплату праці до мінімального рівня. Тобто, в сучасних умовах заробітна плата не виконує стимулюючої функції.

#### Література

1. Миколаєнко Д. А. Дослідження структури мотивації фахівців при побудові системи оплати праці // Елект-

ронний ресурс. — Режим доступу до сайту: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm040.html>

2. Кигель А. Я. Побудова структури окладів // Електронний ресурс. — Режим доступу до сайту: <http://www.iprrou.ru/article.php/docs/product>

3. Меликьян Г. Г., Колосова Р. П. Экономика труда и социология трудовых отношений. — М.: Изд. МГУ, 2006. — 165 с.

4. Гончаров В. Н., Будгаганц М. А., Радомський С. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві в умовах переходу до ринкової економіки. — Київ.: Техніка, 2005. — 122 с.

5. Хобта В. М., Чумаченко Є. В. Обґрунтування критеріїв розміру мінімальної заробітної плати // Соціально-економічні аспекти промислової політики. Соціальна політика й людський розвиток: Сб. наук. праць. — Т.2 — Донецьк, 2004. — 524 с.