3. Мыца В. П. Кадровая политика на предприятии: проблемы и перспективы / В. П. Мыца // Актуальные проблемы экономики. – 2008. – № 9. – С. 165-169.
4. Перетятько А. Д. Разработка эффективной системы управления персоналом / А. Д. Перетятько, О. В. Таряник // Персонал. – 2009. – № 4. – С. 42-45.
5. Петренко К. В. Кадровая политика как фактор его эффективной деятельности / К. В. Петренко // Формирование рыночных отношений в Украине. – 2010. – № 1. – С. 85-88.
6. Закон України „Про колективні договори й угоди" від 15. 04. 2008 р. № 274 –VI : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main/cgi?nreg3356-12.
7. Статистичний щорічник України за 2010 рік : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://rc02.twirpx.net/637/637491_0D888_statistichniy_shorichnik_ukra_ni_za_2010_rik.pdf; Статистичний щорічник України за 2005 рік : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ra01.twirpx.net/300/300973_E916A_statistichniy_shorichnik_ukra_ni_za_2005_rik.rar; Статистичний щорічник України за 2006 рік : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://rc02.twirpx.net/529/529352_3DF3C_statistichniy_shorichnik_ukra_ni_za_2006_rik.zip; Статистичний щорічник України за 2008 рік : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://rc01.twirpx.net/204/204887_6F9DE_statistichniy_shorichnik_ukra_ni_za_2008

Андріанова В.В., Мустафаєв Е.А. **УДК 005.32:331.101.3**

МОТИВАЦІЯ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Постановка проблеми. Вивчення теоретичних питань мотивації праці персоналу й механізмів її практичної реалізації в умовах сучасних підприємств є дуже важливим напрямком досліджень. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність, якими мотивами керується, залежить не лише ставлення до роботи, а й її кінцевий результат. Забезпечення випуску конкурентоспроможної на ринку продукції, належне використання технічного оснащення організації та наявних сучасних технологій, дієвість системи контролю якості продукції, здійснення маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовне впровадження концепції просування товарів на ринки, в цілому успішна підприємницька діяльність компанії, можливі лише за умови наявності ефективного управління персоналом, який має не лише потрібний рівень кваліфікацій, а й високі мотиви до високопродуктивної праці.

Управління людьми та мотивація їх діяльності має важливе значення для всіх організацій. Без людей не має організації. Без кваліфікованих працівників жодна організація не зможе досягти своїх цілей. Мотивація тісно пов'язана з проблемою управління персоналом.

Зараз основним мотивуючим чинником працівників підприємств є бажання мати гарантовану заробітну плату потрібного розміру. Водночас на ринку праці з'являються працівники, що мають достатній професіоналізм і нову трудову свідомість, тобто люди з гарною моральною основою і розумінням праці. Однак шансів знайти роботу, яка б їх задовольняла, в них мало через віковий бар'єр (50 років і більше) або відсутність рекомендацій та досвіду (в основному в молодих фахівців). Таким чином, і потреби, і зміст мотивуючих факторів в управлінні персоналом потребують надалі вивчення і систематизації. [7,с. 228]

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення зарубіжної та вітчизняної спеціальної літератури, яка присвячена теорії й методології мотивації персоналу, стратегічному менеджменту персоналу, практичним аспектам управління мотивацією персоналу, свідчить про безсумнівний інтерес вчених до даної проблеми. Проблеми мотивації персоналу викладені в працях Міокової Г.І. [1], Байди О. [2], Гривківської О. В. [3], Крючкова В. [4], Баєвої О. [5], Кошелупова І. Ф. [6], Мордовина С. К. [7], Співака В.А. [8] та інших.

У вищезазначених працях знайшли своє відображення окремі аспекти мотивації праці персоналу, у тому числі і управлінського, ефективного використання трудового потенціалу, мотивації трудової діяльності, підвищення результативності та ефективності праці. Однак, проблема формування сучасних мотиваційних процесів та їх впливу на продуктивність праці управлінського персоналу залишається малодослідженою.

Метою даної статті є теоретичне обґрунтування мотивації як методу управління персоналом, обґрунтування шляхів підвищення ефективності цієї роботи.

Виклад основного матеріалу. Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу підприємства, що спрямовані на підвищення результативності його діяльності, є мотивація праці.

Мотивація праці – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівника до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. **[**1, с. 26**]** Головні важелі мотивації — стимули і мотиви. Під стимулом розуміється матеріальна винагорода певної форми, наприклад заробітна плата. На відміну від стимулу, мотив є внутрішньою спонукальною силою: бажання, потяг, орієнтація, внутрішні цільові установи та ін.

Система мотивів і стимулів праці базується на нормуванні трудової діяльності, тобто вступ працівника до системи трудових відносин передбачає, що за відповідну винагороду він має виконувати певні обов'язки. При цьому мета стимулювання полягає не тільки в тому, щоб спонукати людину працювати, але й щоб робити це найкращим чином, тобто ефективна система стимулювання повинна бути орієнтована на найвищі результати трудової діяльності. Саме тому система мотивації праці повинна передбачати забезпечення

комплексу заходів матеріального, морального, соціального напряму, що сприяли б активізації діяльності персоналу у виробничому процесі з метою задоволення різноманітних його потреб через винагороду за трудові зусилля.

У сучасних умовах господарювання мотиваційна складова в управлінні усвідомлюється і визначається як орієнтир до дії на багатьох підприємствах. Однак, часто трапляються випадки, коли при значних витратах на мотивування працівників віддача персоналу залишається на низькому рівні. Як результат в прагненні мотивувати своїх працівників підприємство отримує зворотній демотиваційний ефект. [3, с.86]

Якщо мотивація є процесом внутрішнього побудження людини до досягнення цілей, то демотивацію можна охарактеризувати, як процес, в результаті якого внутрішнє бажання діяти у людини зменшується. Найбільш поширеними демотиваторами є невдалий стиль керівництва; ігнорування ідей та ініціатив; відсутність почуттів приналежності до компанії, особистісного та професійного росту; відсутність ресурсів; нечітка постановка цілей тощо. [4, с.25] Тобто, проблема мотивування персоналу, у тому числі управлінського, є досить гострою.

Особливої уваги з цієї точки зору потребує мотивування управлінського персоналу. Аналіз і узагальнення результатів сучасних наукових досліджень дозволили виділити групи потреб, які найбільше впливають на спрямованість та інтенсивність трудових зусиль управлінців. У процесі вивчення складу потреб, що утворюють ці групи, сформовано дев’ять стійких мотиваційних груп (диспозицій), що характерні для трудової мотивації управлінського персоналу підприємств. Серед них: прагнення до першочергового задоволення потреби в матеріальних благах, у підвищенні змістовності праці, у розвитку, владі, статусі, досягненні успіху, зручності при виконанні роботи, у суспільному визнанні та уникненні невдач. [6, с. 16]

Оскільки перевага тієї чи іншої групи мотивів впливає на характер, напрямок та інтенсивність діяльності, то зростає зацікавленість управлінця в якісному виконанні цієї роботи, що дозволить йому задовольнити актуальні потреби, які, в свою чергу, отримають з боку підприємства відповідне саме їм стимулююче підкріплення. Тоді зросте мотивація працівника й ефективність його праці. [7, с. 68]

Всі люди прагнуть відчувати себе цінними та корисними. Вони керуються тим, який внесок можуть зробити або якого результату можуть досягнути. Управлінці, які регулярно досягають успіхів і відчувають, що вони потрібні компанії, є його невід’ємною частиною, приймають кращі рішення, виконують роботу ефективніше та досягають кращих результатів, ніж працівники підприємств, де не задовольняються ці мотиваційні потреби. [2, с.86]

Керівник повинен забезпечити розвиток позитивних мотивів у співробітників, створити ситуаційне поле, яке спонукатиме кожного робити те, що від нього очікують. Для цього потрібно використати методи мотивації, тобто способи управлінських впливів на персонал для досягнення цілей організації. Їх класифікують за об'єктами мотивації, використовуваними стимулами, видами потреб, спрямованості і т. д. Система мотивації повинна включати сукупність факторів, які направлені на стимулювання ефективного виконання працівниками своїх обов’язків. Найбільш дієвим на сьогодні є матеріальний аспект мотивації, основна мета якого – стимулювання виконавців за те, на що вони реально впливають.

Ефективна система мотивації управлінського персоналу передбачає співпадіння інтересів (потреб) працівників з цілями підприємства, інтересами власників. Така система може складатися з кількох підсистем: матеріальної мотивації, нематеріальної мотивації, персональної відповідальності і контролю.

Найпоширеніший чинник, який власники підприємств використовують для задоволення потреби своїх працівників, в тому числі й управлінського персоналу, в мотивації – це гроші котрі мають своє вираження в бонусах, преміях, відсутності штрафів, підвищенні винагороди за працю тощо. В більшості випадків вважається, що даний елемент є найголовнішим і повинен задовольняти потреби працівників у мотивації. Однак, для сучасних менеджерів, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема, зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навики, чітка орієнтація на кар'єрне зростання. [8, с. 416]

Основною причиною відсутності мотивації праці є незадовільна політика кар'єрного зростання. Для вирішення даного завдання і уникнення можливих негативних наслідків, кожне підприємство повинно мати план кар'єрної політики і просування по службі, де доцільно вказувати послідовність посад, які може займати кожний робітник, менеджер у перспективі. На жаль, у сьогоденні на багатьох підприємствах у працівників відсутня фундаментальна мотивація щодо здійснення ефективної діяльності. Як наслідок, робітники не хочуть брати на себе відповідальність за прийняття та реалізацію управлінських рішень, не ототожнюють себе із підприємством, на якому працюють, не розуміють необхідності досягнення єдності особистих інтересів та інтересів підприємства. [2, с.89]

Ефективний менеджмент повинен ґрунтуватися на поєднанні реальних цілей, життєвих цінностей і установок, очікувань і потреб працівника з цілями організації. Людина яка розділяє цілі й усвідомлює цінності своєї організації, здатна визначати для себе завдання, знаходити шляхи їх вирішення, здійснювати самоконтроль, тобто переходити від зовнішнього мотивування до самомотивування. Воно можливе за певних об'єктивних умов, серед яких важливу роль відіграють задоволення первинних потреб працівника, висока культура виробництва, реальне самоуправління.

Одним з вагомих інструментів, який суттєво впливає на підвищення ефективності праці персоналу, в тому числі й управлінського, є колективні договори - локальні нормативно-правові акти, які регулюють соціально – трудові й економічні відносини між роботодавцем і найманими працівниками на підприємстві. Згідно із ст. 2 Закону України «Про колективні договори і угоди», колективний договір може укладатися на

підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності й господарювання, які використовують найману працю і які володіють правами юридичної особи. Згідно із тією ж статтею та ст. 11 КЗпП, колективний договір може укладатися й в структурних підрозділах підприємств. Слід зауважити, що такі структурні підрозділи повинні бути економічно і фінансово самостійними і мати організаційні та матеріальні можливості для встановлення і реалізації додаткових або більш високого рівня, порівняно з колективним договором цілого підприємства, пільг та інших умов регулювання соціально-економічних і трудових відносин з урахуванням специфіки підрозділу. Колективний договір може укладатися не тільки на виробничих підприємствах, але й у бюджетних установах, закладах освіти, охорони здоров'я, органах виконавчої влади та місцевого самоврядування. Колективний договір об'єднує в собі риси договору і нормативно-правового акту. Разом з цим, у законі не визначена мінімальна гранична кількість найманих працівників на підприємстві, за якої має бути укладений колективний договір, що ускладнює процес впровадження колективних договорів у практику діяльності підприємств та роботу профспілок у цьому напрямі.

В окремих виробничих галузях кожне третє підприємство не має колективного договору. Так, на підприємствах промисловості, транспорту та зв'язку колективні договори укладають менш, ніж на 10% підприємств, а в будівництві менш, ніж на 5% підприємств. Така ж негативна ситуація склалася і в інших галузях. Лише в освіті, профспілки якої займаюсь досить активну позицію щодо захисту інтересів робітників галузі, більше половини установ мають колективні договори (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка укладання колективних договорів, 2000-2010 р.р.

	Кількість підприємств,од.				Кількість укладених договорів, од.			
	2000	2005	2010	2010/2000 %	2000	2005	2010	2010/2000 %
Усього:	889330	1070705	1294641	1,45	72089	84670	105014	1,45
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	73963	85824	85253	1,15	9905	8998	7672	0,77
Промисловість	97637	116260	127503	1,30	8785	9245	11733	1,33
Будівництво	53530	69866	91457	1,70	5470	4100	4846	0,88
Діяльність готелів та ресторанів	17656	20264	22877	1,29	910	1064	1562	1,71
Діяльність транспорту та зв'язку:	24783	32497	42642	1,72	3355	3415	3955	1,17
Фінансова діяльність	11903	15733	18477	1,55	726	1231	1068	1,47
Освіта	29374	38672	46311	1,57	16363	21958	26101	1,59
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	19277	26007	34699	1,80	4006	6325	8655	2,16

Особливо невтішна ситуація на новостворених приватних підприємствах, а також у сфері малого та середнього бізнесу. Причиною неукладання колективних договорів є небажання їх як з боку власника чи уповноваженого ним органу, так і відсутність ініціативи з боку профспілкового чи іншого представницького органу найманих працівників. Також до причин цього явища можна віднести нерозуміння як роботодавцями так і найманими працівниками того, що колективний договір може служити стабілізатором соціально – трудових відносин шляхом закріплення і реалізації прав роботодавця і працівників протягом дії колективного договору.

Слід підкреслити, що за даними Держкостату України кількість укладених колективних договорів зростає, станом на 31 грудня 2010 року їх укладено та зареєстровано більше 105 тисяч. Колективними договорами охоплено біля 9 мільйонів працівників (табл. 2).

Разом з тим, динаміка співвідношення кількості осіб, охоплених колективними договорами до кількості зайнятих в усіх галузях економіки України має негативну тенденцію: якщо в 2000 році дією колективних договорів було охоплено 51,36% від усіх зайнятих працівників, то у 2005 році– 45,73, а в 2010 році – лише 44,60% осіб.

Таблиця 2. Динаміка охоплення колективними договорами зайнятих працівників, 2000 -2010 р.р.

	Кількість зайнятих працівників, тис. осіб.				Кількість працівників, охоплених колективними договорами, тис. осіб			
	2000	2005	2010	2010/2000 %	2000	2005	2010	2010/2000 %
Усього:	20175,0	20680,0	20266,0	1,00	10361,4	9457,0	9038,3	0,87
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	4334,1	3986,3	3094,5	0,71	1578,3	890,0	504,0	0,31
Промисловість	4598,3	4072,4	3461,5	0,75	3476,3	3229,3	2624,9	0,75
Будівництво	903,6	941,5	943,0	1,04	526,8	368,7	252,4	0,47
Діяльність готелів та ресторанів	3121,3	4175,2	4832,0	1,54	47,5	52,3	64,8	1,36
Діяльність транспорту та зв'язку:	1355,0	1400,5	1389,7	1,02	1037,8	937,3	853,5	0,82
Фінансова діяльність	166,1	247,9	332,8	2,00	75,8	120,7	180,2	2,4
Освіта	1609,7	1668,2	1688,3	1,04	909,9	1352,0	1554,7	1,70
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1379,6	1356,6	1341,4	0,97	1009,1	1111,9	1223,3	1,21

За період 2000 – 2010 рр. на тлі зростання кількість укладених колективних договорів абсолютна кількість працівників, охоплених колективними договорами також зменшилася. Це можна пояснити тим, що на невеликих підприємствах колективні договори не укладаються, а також станом демографічної

ситуації – скоротились чисельність населення, кількість зайнятих тощо. Кількість працівників, охоплених колективними договорами, зростає лише в освіті, охороні здоров'я та наданні соціальної допомоги.

Наведені факти свідчать про те, що профспілкам потрібно здійснювати більш активну роботу щодо проведення переговорів і заключення колективних договорів.

Потрібно звернути увагу на роль колективно-договірного регулювання умов праці як чинника мотивування та соціального захисту прав кожного окремого найманого працівника від свавілля роботодавців. Нарешті, будучи закріпленими у колективному договорі, колективні інтереси сторін набирають форми взаємних зобов'язань, виконання яких забезпечується не тільки взаємною відповідальністю сторін, але, при необхідності, і примусовою силою держави, що передбачене діючим законодавством.

Слід підкреслити, що колективний договір - це найважливіший локальний нормативно-правовий акт, визнаний міжнародним співтовариством. У ньому визначаються умови праці, її оплати, соціальні гарантії для працівників на підприємстві, в установі, організації, тобто ці складові, які можуть бути задіяними системою мотивування. Разом з тим це ще й акт соціального партнерства на рівні підприємства між працівниками і власником або уповноваженим ним органом, результат узгодження їхніх інтересів, який потрібно ширше використовувати в практиці діяльності сучасних підприємств.

Висновки. Мотивація праці персоналу є найважливішим методом управління персоналом, фактором підвищення ефективності діяльності підприємства. Лише в умовах відповідального ставлення працівників до своїх обов'язків, особистої зацікавленості у розв'язанні проблем і завдань, що постали перед організацією, можливе досягнення поставлених цілей економічної діяльності суб'єкту господарювання.

Удосконалення механізму мотивації персоналу, в тому числі і управлінського, має відбуватися на основі застосування заходів спрямованого стимулювання з врахуванням можливих мотивів конкретних груп персоналу підприємства. При цьому важливим є застосування індивідуального підходу до мотивації з диференціацією персоналу не лише за категоріями, але і за етапом трудової кар'єри, з урахуванням специфіки та розміру підприємства.

Для досягнення найбільшої ефективності мотивування персоналу слід ширше використовувати такий інструмент як колективний договір, бо саме він забезпечує функціонування механізмів мотивації персоналу, служить стабілізатором соціально-трудових відносин шляхом закріплення прав роботодавця і працівників протягом своєї дії.

Комплексний підхід до організації мотивації персоналу може допомогти створити умови для більш результативної праці всіх робітників, підвищення ефективності діяльності підприємства у цілому.

Джерела та література:

1. Міокова Г. І. Вплив мотивації на результативність трудової діяльності / Г. І. Міокова // Україна наукова – 2002 : матер. Другої всеукр. наук.-практ. конф. –Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2002. – Т. 5 : Економіка. – С. 24-26.
2. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації / О. Байда, О. Б. Моргулець // Вісник КІБІТ. – 2006. – № 1. – С. 55-89.
3. Гривківська О. В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу / О. В. Гривківська, Ж. В. Соловйова // Економіка та управління підприємствами. – 2008. – № 9 (87). – С. 89.
4. Крючков В. Кто в ответе за демотивацию персонала? / В. Крючков // Управление персоналом. – 2007. – № 7. – С. 25.
5. Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації / О. Баєва // Персонал. – 2005. – № 9. – С. 81-84.
6. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складової стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. техн. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І. Ф. Кошелупов. – Одеса, 2006. –16 с.
7. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17 – модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 16 / С. К. Мордовин. – М. : ИНФРА, 2007. – 228 с.
8. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб : Питер, 2000. – 416 с.
9. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 10. – С. 68.
10. Статистичний щорічник України за 2010 рік : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://rc02.twirpx.net/637/637491_0D888_statistichniy_shorichnik_ukra_ni_za_2010_rik.pdf; Статистичний щорічник України за 2005 рік : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ra01.twirpx.net/300/300973_E916A_statistichniy_shorichnik_ukra_ni_za_2005_rik.rar.
11. Закон України „Про колективні договори й угоди" від 15. 04. 2008 р. № 274 –VI : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main/cgi?nreg3356-12.