

УДК 316.628:572.025:63

**Кузнцова Т.В., к.е.н., доц., Яцелик С.О., студент 4 курсу ФМ** (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне)

## **МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**У статті висвітлено теоретичні та методичні підходи до розгляду мотивації трудової діяльності як основного фактору ефективності використання персоналу.**

**In article theoretical and methodical approach of the definition of the labor activity motivation as a basic factor of working efficiency is described.**

**Найбільш важливим елементом продуктивних сил** і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій даної країни. Досконалість професійної праці обумовлюється низкою факторів – особистісними якостями, фаховою компетентністю та силою спонукань до діяльності у поєднанні з чітко сформульованими цілями. За відсутності мотивів до опанування визначеними цілями, при неповній їх усвідомленості, працівники втрачають об'єктивну здатність підвищувати результативність діяльності. Мотивація в системі управління відіграє визначальну роль при забезпеченні належного рівня трудової активності.

**Дослідження фундаментальних психологічних** досліджень проблеми мотивації висвітили такі науковці, як Г.О. Балл, М.Й. Боришевський, В. Вілюнас, Г.С. Костюк, О.М. Леонтєв, Л.І. Божович, А.В. Петровський, С.С. Занюк, Х. Хекхаузен та інші вчені.

**Мета роботи** полягає у висвітленні теоретичних засад мотивації трудової діяльності персоналу, ролі морального та матеріального заохочення, управління поведінкою працівників підприємства з врахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду.

**Трудові ресурси** – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності. Слід відрізнити трудові ресурси реальні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, що колись можуть бути залучені до конкретної праці).

Окрім постійних працівників, у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на підставі тимчасового трудового договору (контракту) [1, С. 36].

Дуже широко застосовується на практиці комплексна оцінка персоналу за ба-

льною системою. Головна ідея такої оцінки персоналу – кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотні характеристики як самого працівника, так і виконуваної ним роботи [2, С. 88].

Для характеристики працівника комплексно оцінюють професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості, складність роботи (виконуваних функцій) та конкретно досягнутий результат.

**Важливу роль у досягненні високих результатів** праці працівників підприємств відіграє мотивація їх трудової діяльності. Під мотивацією розуміють сукупність причин психологічного характеру, яка пояснює поведінку людини, скеровану на досягнення певної мети.

Мотивація праці – це цілеспрямоване спонукання працівника до високоефективної праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі [3, С. 21].

Мотивація є складовим елементом системи управління персоналом і спрямована на досягнення особистих інтересів працівника і спільних цілей діяльності підприємства. Оскільки в основі трудової діяльності працівника лежать його потреби та інтереси, головними з яких є матеріальні, то для створення тривалих мотивів його праці необхідно створювати такі умови, за яких працівник сприймав би свою працю як джерело справедливої матеріальної винагороди, основою його професійного росту, визнання і об'єктивної оцінки його здібностей і результатів праці.

Основою мотиву трудової діяльності людини є її різноманітні потреби, зокрема фізіологічні (голод, спрага і т. ін.), почуття безпеки і захищеності, потреба в належності та любові (належати до колективу, бути визнаним і прийнятним, спілкуватися і відчувати прихильність, любов), потреба поваги, пізнавальні (потреби дізнаватися, досліджувати, розуміти, знати), естетичні (потреба порядку, краси, гармонії), потреба в самоактуалізації (реалізація своїх цілей, здібностей, розвиток особистості).

Мотивація виступає як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, впливають на її поведінку, надають їй діяльності цілеспрямованості (досягнення особистих цілей і цілей підприємства).

Поняття “мотивація трудової діяльності” ширше від поняття “мотивація праці”. Мотивація трудової діяльності включає мотивацію праці, мотивацію зайнятості, мотивацію до володіння засобами виробництва, мотивацію до самовдосконалення працівника і розвитку його конкурентоспроможності.

Мотивацію як процес впливу на поведінку людини факторів-мотиваторів можна розділити на 6 стадій: виникнення потреби, пошук способів задоволення потреби, визначення цілей, напрямків дій, виконання конкретних дій, отримання винагороди за виконані дії, задоволення потреби.

Мотивація праці працівника визначається системою його цінностей, які залежать від віку, статі, рівня самосвідомості, освіченості, вихованості, професійної підготовки, трудових стосунків тощо. Існує три види мотивації трудової діяльно-

сті – матеріальна, моральна і адміністративна.

Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати праці, участі працівників у прибутках. Крім матеріального стимулювання, цей вид мотивації передбачає і застосування матеріальних санкцій (при зниженні якості продукції, допущенні браку).

Моральна мотивація передбачає використання системи оцінювання заслуг, ділових якостей працівників, виховання у них почуття гордості за свою фірму, відданості їй, відчуття необхідності, потрібності їх на підприємстві.

Адміністративна мотивація засновується на дисципліні праці, відповідальності працівника, використанні різних форм дисциплінарного покарання (зауваження, догана, штраф, звільнення з роботи) і дисциплінарного заохочення.

На практиці застосовуються такі методи мотивації трудової діяльності:

1) прямі економічні: діючі на підприємстві форми та системи оплати праці, преміювання працівників за раціоналізацію та винахідництво, преміювання працівників за високі результати праці, оплата навчання, виплати за відсутність невиходів на роботу;

2) непрямі економічні: доплати за стаж роботи, оплата додаткових відпусток, передбачених чинним законодавством, оплата путівок працівникам на лікування та відпочинок, пільгове харчування, користування житлом і транспортом, встановлення надбавок до пенсій, одноразова допомога при виході на пенсію;

3) негрошові (соціальні): раціональний режим праці, гнучкі графіки роботи, забезпечення високого рівня охорони праці, підвищення змістовності, привабливості праці, підвищення по службі, участь в управлінні виробництвом, в розподілі прибутків.

Системи мотивації, як складові частини сучасних систем управління персоналом, базуються на розумінні працівника як головної рушійної сили виробництва. Основою роботи з персоналом має бути не просто мотивація до високопродуктивної праці, а розвиток трудового потенціалу підприємства, підвищення конкурентоспроможності персоналу, комплексна мотивація трудової діяльності.

Водночас варто зауважити, що заробітна плата не може бути єдиною метою трудової діяльності. Матеріальне заохочення робить мотивацію праці результативною лише за умови функціонування останньої як системи, що базується на таких основних принципах:

- комунікація, співробітництво та згода між працівниками та адміністрацією щодо загальних принципів системи;

- обґрунтована система оцінки робіт та визначення обсягу останніх;

- добре осмислені та обґрунтовані критерії виміру та оцінки; виважені нормативи, контроль за ними, періодичний перегляд; чітке узгодження заохочення з результативністю діяльності; винагородження, особливо додаткове, не за рівень результативності взагалі, а саме за той, що його передусім пов'язано з якістю.

Такі самі принципи покладаються в основу організації оплати праці на підп-

риємстві (в організації). Поточні зміни в діяльності підприємства, окремих його підрозділів, а також вироблення та реалізації стратегії дальшого розвитку часто густо потребують коригування (регулювання) поведінки окремих категорій працівників.

Регулювання поведінки означає мотивацію на підставі виявлення функціональних або бажаних видів поведінки та підкріплення таких.

Послідовно здійснюваний алгоритм регулювання поведінки окремих категорій персоналу підприємства (організації) залежно від результативності діяльності має універсальний характер і та передбачає п'ять кроків (етапів) регулювання: 1) виявлення; 2) вимірювання; 3) аналіз; 4) втручання; 5) оцінювання.

Фундаментальні принципи, що пов'язані з регулюванням поведінки персоналу, є такими:

- необхідність брати до уваги тільки реально можливі за даних умов поведінкові явища;
- використання як основних показників частотності конкретних явищ поведінки;
- важливість спостереження за поведінкою в рамках конкретної ситуації.

Одиницею аналізу може бути як індивід, так і група людей. Але в будь-якому разі успіх так званого "ситуаційного управління поведінкою" значною мірою залежить від виявлення причинно-наслідкового зв'язку між поведінкою та результатами, між коригуючими діями та підвищенням ефективності діяльності підприємства [3, С. 78].

Грошовий фактор становить, на нашу думку, лише 40% всієї системи мотивації, а її більшу частину займає нематеріальна мотивація. Як вважає О. Сопіт, керівник повинен виділяти кращих, щоб провокувати у інших інтерес до роботи [4, С.143].

Багато експертів та консультантів вважають суттєвим стимулом трудової діяльності участь у корпоративних рішеннях, наявність відчуття командної роботи, підвищення кваліфікації та професійного рівня, вміння визначити для кожного працівника таке місце в компанії, де він зможе максимально реалізувати свій потенціал. Топ-менеджери, в основі діяльності яких лежать такі підходи, є новаторами і забезпечують ефективність своїх компаній.

Але разом з тим, практики застерігають, що такі звичні фактори мотивації, як медичні страховки, путівки, оплата комунальних послуг та транспорту, хоча і створюють у співробітника відчуття стабільності і захищеності, не спрацьовують краще за такі стимули, як оплата навчання та підвищення професійної майстерності.

Часто для акцентування мотивів трудової діяльності проводять аудит людських ресурсів, чим намагаються з'ясувати відповідність політики фірми в напрямку персоналу нормам чинного законодавства та передового досвіду. Деякі фірми вдаються до застосування бенчмаркінгу, що дає можливість порівняння й оцінки своєї діяльності з діяльністю лідерів бізнесу з метою одержання інформації для

його удосконалення. Аудит людських ресурсів та бенчмаркінг дають можливість керівникові розробити концепцію та стратегію розвитку персоналу з обов'язковим розв'язанням проблем трудової мотивації.

Сучасний топ-менеджмент часто застосовує участь працівника в прибутках компанії, як один із мотивів трудової діяльності. Як зазначалося раніше, мотивація представляє собою складний і динамічний процес. Не існує і принципово не може існувати єдиної системи мотивації трудової діяльності. Мотивація як процес повинна розвиватися динамічно, системно, а за характером впливу на працівника носити індивідуальний характер, і бути диференційованою. Рівень мотивації носить відносний характер, і кожен працівник вплив одного й того ж фактора мотивації оцінюватиме по-різному.

Системи мотивації, які необхідно розробляти, повинні: по-перше, бути багатofакторними; по-друге, мати конкретну спрямованість на групу працівників або на окремого працівника; по-третє, постійно удосконалюватися та доповнюватися; по-четверте, бути значимими для організації. Реалізація сказаного дасть можливість враховувати такі фактори мотивації праці персоналу, які на даному етапі розвитку організації займають пріоритетне місце, забезпечують індивідуальний підхід до працівників, що вкрай важливо для творчого ставлення до праці та розвитку інноваційних процесів. Мотивація персоналу ні за яких обставин не повинна стати самоціллю організації.

Відомо, що мотивація праці, як і її стимулювання, має свою межу, досягнення якої не створює додаткових мотивів до праці. Кожен менеджер, який займається вирішенням проблем трудової мотивації, мусить виважено ставитися до визначення факторів мотивації, рівня мотивації та сили впливу мотиваційних факторів на відчуття самого працівника щодо його мотивованості.

**Таким чином, мотивація праці є актуальним та складним процесом, потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності.**

Таким чином, можна зробити такі висновки:

1. Еволюційний розвиток мотиваційних теорій пройшов свій довгий шлях від неусвідомлених, донаукових концепцій матеріального стимулювання за принципом “батога і пряника”, які лише до визначеного часу визнавалися діючими, до науково обґрунтованих, із спробою оптимізувати мотиваційний процес в організації. Однак ці нові мотиваційні моделі здебільшого розглядають лише психологічний, внутрішній чи індивідуальний аспект такого складного організаційного процесу, як мотивація. Тому цілком правомірна теза про те, що в надрах теорії управління з'явилася потреба розробки більш нових, функціональних теорій мотивації, які б адекватно відображали взаємодію мотиваційного й інших організаційних процесів.

2. Мотивація відіграє найважливішу роль у структурі організації. Вона пронизує всі сфери організаційних взаємодій, її можна представити як кровонос-

ну систему організації, що дозволять всім іншим органам нормально функціонувати, знімаючи протиріччя між суспільними й індивідуальними потребами в організації, вона виконує такі значимі функції в організації, як інтеграційна, навчальна і адаптивна.

3. Сучасний стан теоретичних розробок у сфері мотивації праці вимагає якнайшвидшого і найбільш ефективного вирішення проблем практичного мотивування, що мають місце в сучасній українській економіці. До таких проблем можна віднести: зведення мотивування працівників до голого матеріального стимулювання, яке найчастіше неефективне через перетворення мотиваційних спонукань працівників у постійну економічну необхідність. Таким чином, можна зробити висновок, що сучасний стан у сфері мотивації українських підприємств знаходиться на рівні Західної Європи 19 століття. Можна констатувати істотний розрив між теорією мотивації, визнанням необхідності введення більш сучасних мотиваційних схем і їхньою практичною реалізацією. Проблематичним також стало внутрішнє прагнення людей до роботи, що істотно знижує ефективність праці. У цілому проблема мотивації виробничої діяльності може сприйматися вже не як локально галузева проблема, а як неефективність функціонування суспільства в цілому.

1. Качан Є.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. – К.: Видавничий Дім “Юридична книга”, 2005. – 358 с. 2. Десслер Гарц. Управление персоналом / пер. с англ., под ред. Ю.В. Шелепова. – М.: Бином, 1997. – 431 с. 3. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. – К., 1998. – 294 с. 4. Шляхетко В.В., Штангрет А.М. Мотивація до праці як джерело господарського поступу держави. – 2007. – №12. – С. 141-144.

Рецензент: к.е.н., доцент Кушнір Н.Б. (НУВГП)