

МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© Вербицька Г.Л., 2012

Вивчено підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до сутності поняття “мотивація”; розглянуто зарубіжні моделі систем мотивації праці працівників підприємств; визначено основні проблеми мотивування праці персоналу вітчизняних промислових підприємств та розроблено рекомендації щодо їх розв’язання; доведено необхідність побудови системи мотивування на підприємстві як способу підвищення його конкурентоспроможності.

Ключові слова: мотивація, мотивування, системи мотивації, персонал.

H. Verbyzka

Lviv Polytechnic National University

REASON OF PERSONNEL ON DOMESTIC INDUSTRIAL ENTERPRISES

In the article the studied approaches of domestic and foreign scientists to essence of concept “motivation”; to consider the foreign models of the systems of motivation of labour of workers of enterprises; certainly basic problems of reason of labour of personnel of domestic industrial enterprises and recommendations are developed in relation to their decision; the necessity of construction of the system of reason is well-proven on an enterprise as the method of increase of his competitiveness.

Key words: motivation, reasons, systems of motivation, personnel.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Формування соціально-орієнтованої ринкової економіки в Україні потребує нових методологічних підходів до проблеми повнішого використання людського фактора шляхом активізації діяльності працівників, створення дієвих мотивів і стимулів у механізмі господарювання. Недостатня мотивація в сучасних умовах часто стає обмежувальним фактором, що не дає змоги підприємствам промисловості реалізувати свої потенційні можливості, на практиці призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, утриманства, зрівнялівки, інертності більшості працівників. Проблема мотивування персоналу є ключовою функцією управління, однією з найважливіших передумов досягнення стратегічної мети розвитку промислових підприємств. Тому очевидна потреба у створенні науково обґрунтованого механізму мотивації праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми. Проблематику мотивування праці персоналу підприємств досліджено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Зокрема, слід виділити В.Д. Бондара [1], Р.Л. Дафта [3], А.М. Колота [4], О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельник [5], Г.В. Осовську [7], О.Ю. Славогородську [9], Л.П. Червінську [10]. У їхніх наукових працях міститься досить цікава й корисна інформація з питань мотивування працівників промислових підприємств. Проте, незважаючи на наявність великої кількості розроблених мотиваційних теорій, в економічній літературі проблема мотивування персоналу

недостатньо розглянута з позиції стратегічного управління підприємством, тоді як практика менеджменту диктує нові умови розвитку промислових підприємств, пов'язані з необхідністю їх адаптивності й конкурентоспроможності.

Цілі статті. Дослідження теоретичних основ та прикладних проблем щодо мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах зумовлює постановку таких цілей:

- дослідити підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до сутності поняття “мотивація”;
- розглянути зарубіжні моделі систем мотивації праці працівників підприємств;
- визначити основні проблеми мотивування праці працівників вітчизняних промислових підприємств та розробити рекомендації щодо їх розв'язання.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Перехід України до ринкової економіки змусив вітчизняні підприємства діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою “нішу” на ринку товарів та послуг, опанувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. Це потребує збільшення внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, тому проблема мотивування працівників на підприємствах України набула важливого значення. Адже лише створена належна мотиваційна основа здатна спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності.

Вперше термін “мотивація” запровадив у науковий обіг А. Шопенгауер у статті “Чотири принципи достатньої причини” в 1900–1910 рр. Поняття “мотивація” в своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики “батога і пряника” (покарання і винагороди) до “концепції людських ресурсів” (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності) [1].

В економічній літературі поняття “мотивація персоналу” трактується неоднаково, хоч переважно визначення багато в чому схожі. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні певних дій. Він зазначає: “Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації” [3].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [6].

Р. Гріфін, В. Яцура трактують мотивацію як сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей [2].

Колот А.М. вважає, що мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [4].

Розмаїття поглядів підтверджує, що мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства.

Для успішного керування поведінкою людей у процесі їх трудової діяльності дуже важливо мотивувати працівників до праці. Мотивування — це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей або цілей організації [5].

Мотивування полягає в спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей підприємства, тобто у визначенні потреб персоналу, розробленні систем винагороди за виконану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Керівник підприємства повинен розуміти, що ні прекрасно складені плани, ні досконала структура організації самі по собі не спонукають людей до роботи. Саме ефективна система мотивування покликана забезпечити високоякісне й сумлінне виконання працівниками підприємства своїх обов'язків.

Провідні мотиви працівників промислових підприємств можна об'єднати у чотири групи:

- інтелектуальні;
- матеріальні;
- моральні;
- статусні.

До першої групи можна зарахувати інтелектуальний саморозвиток, допитливість, захопленість ідеєю, прагнення до вирішення важких завдань та повної реалізації своїх інтелектуальних здібностей.

Другим, не менш важливим, стимулом до праці є матеріальна зацікавленість – одержання матеріальної винагороди.

Третім стимулом слугує моральна винагорода – визнання підприємством цінності роботи, внеску співробітника у розвиток підприємства; відчуття працівником своєї особливої значущості для підприємства, особливого покликання.

Статусні мотиви є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаної з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою.

На жаль, в Україні, що володіє визнаним у світі кадровим й інтелектуальним потенціалом, підприємства недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації працівників, роблячи основний акцент на маніпулюванні зарплатою: підвищуючи або знижуючи її залежно від успіхів структури на ринку. Тільки великі підприємства сьогодні, приймаючи на роботу, пропонують фахівцям високого рівня не тільки високу зарплату, але і щедрий соціальний пакет, що покриває частину важливих витрат життєдіяльності людини. Однак часто молодих працівників це не влаштовує: вони повинні бачити перспективу кар'єрного зростання в цій компанії, а якщо ж ні, то, як показує практика, вони шукатимуть інше місце роботи.

Рівень безробіття в Україні сприяє формуванню у роботодавців негативного ставлення до проблем мотивування або звичайного їх ігнорування. Більшість з роботодавців поводять себе банально: відмовився один претендент на вакантну посаду через невисоку заробітну плату – знайдеться інший, що погодиться [9].

У сучасних умовах на підприємствах України досить цікаво, що керівник, що прагне заохочувати працівників, завжди намагається зробити це максимально економно. Звідси дилема: роздати гроші чи вибрати нематеріальні способи мотивації. Експерти вважають цей вибір надуманим. Навіть нематеріальна для працівника винагорода, як правило, вимагає витрат від компанії. Бажаючи заощадити, багато компаній вирішують піти на хитрість, поєднавши програми мотивації персоналу із заходами щодо посилення командного духу. Вважається, що корпоративні акції (свято, тренінг, виїзд на пікнік) – все одно що подарунок працівникам. Зрозуміло, створення якомога згуртованішої команди однодумців – це дуже добре. Проте винагорода конкретного працівника є визнанням його персональних заслуг з боку керівництва. Сплутування особистого й громадського у цьому випадку може призвести до неприємних казусів [8].

Дієва система мотивування працівників вітчизняних промислових підприємств повинна базуватися на таких принципах:

- сприйняття працівника як особистості, повага до нього, його потреб та інтересів;
- створення безпечних, комфортних умов праці;
- створення умов та надання однакових можливостей для професійного просування працівників;
- застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника;
- забезпечення відповідності винагороди працівника результатам його праці;
- справедливий розподіл доходів, участь працівників у прибутках;
- залучення працівників до управління виробництвом;
- забезпечення моральної та соціальної захищеності трудового колективу.

Формуючи систему мотивування працівників на вітчизняних підприємствах, доцільно скористатися світовим досвідом. Із всього розмаїття моделей систем мотивації праці можна виділити, як найхарактерніші, японську, американську, французьку, англійську, німецьку, шведську моделі.

Японська модель мотивування персоналу основана на трьох факторах: професійна майстерність, вік, стаж роботи. Вік і стаж є основою для визначення традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці – базою для обчислення трудової тарифної ставки, яка називається “ставкою за кваліфікацію”. Використання трудової ставки унеможливує автоматичне підвищення заробітної плати без підвищення кваліфікації працівника та зростання його трудового внеску, що посилює мотивацію до праці.

Американська модель мотивування праці ґрунтується на матеріальних стимулах. Найпоширеніші різноманітні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями та різноманітні форми преміювання. Гнучкість системи оплати праці досягається завдяки періодичній атестації працівників, на основі якої встановлюється їх рівень оплати праці на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, в перший рік роботи кожних три місяці, після року роботи – раз на півроку або рік.

Французька модель мотивування працівників містить дві складові формування системи оплати праці: індексацію заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізацію оплати праці. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції реалізується урахуванням рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника.

У Великобританії існують дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку підприємства: грошова, основу якої становить регулярна доплата відповідної частки прибутку до встановленої заробітної плати, і акціонерна, яка передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, заробітна плата на деяких підприємствах Великобританії не є стабільною, а залежить від прибутку підприємств.

Німецька модель мотивації праці ґрунтується на гармонійній комбінації – стимулювання праці та соціальні гарантії. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості й захищає всіх обділених і беззахисних.

Шведська модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на зменшення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах щодо переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за однакову працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати.

Аналізування моделей мотивації трудової діяльності розвинених країн показало, що система мотивування праці не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Сьогодні основним мотивуючим чинником працівників вітчизняних підприємств є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому ні інтенсивність, ні якість праці до уваги не беруть, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, а не інтенсивну роботу з високою оплатою.

У процесі мотивування треба зважати на об'єктивні й суб'єктивні фактори, що впливають на поведінку людей. Так, для британців та американців найбільше значення має повага. Для французів та індійців – специфіка роботи, яку вони виконують. Для німців – люди, з якими вони працюють. Для японців – зарплатня. Існує багато різноманітних форм мотивації працівників у всіх куточках світу.

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливіші умови для досягнення цілей організації. Так, для молодих працівників важливі кар'єра, життєвий успіх. У працівників передпенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання

їх авторитету, цінності, незамінності для фірми тощо. Для індивідів, чиє фінансове становище доволі благополучне, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення і змісту роботи, отримують задоволення від самого процесу роботи і від досягнутого результату. Скрутне фінансове становище зумовлює переважання матеріальних мотивів над моральними. Тому уміння розрізняти потреби працівників є основою формування у них активної трудової поведінки та досягнення підприємством основної мети – максимізації прибутку.

Матеріальні блага як у грошовій, так і в натуральній формі завжди є активним стимулом діяльності працівників. Інтерес до них у працівників визначається вже тим, що за рахунок цих благ переважно задовольняються не тільки матеріальні, але і культурні, духовні потреби працівників і членів їхніх родин.

Системи матеріального стимулювання повинні бути прості й зрозумілі кожному працівнику, бути гнучкими, давати можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно і психологічно обґрунтовані (більше і рідше; частіше, але менше). Заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що кожен сприймає як правильні.

Нематеріальні блага узагальнено можна охарактеризувати як поліпшення умов роботи на підприємстві, що створює в працівника мотивацію до певних позитивних дій, певну позитивну поведінку, але, природно, лише у випадках, якщо поліпшення роботи у свідомості працівників відповідає їх уявленням про те, якими мають бути робочі місця, режими праці і відпочинку, участь працівників в управлінні виробництвом, відносини між працівниками в колективі і багато чого іншого, що приносить працівнику блага в нематеріальній формі. Оскільки поліпшення умов роботи на підприємстві потребує проведення організаційних, технічних, психологічно-фізіологічних, соціально-економічних, суспільних заходів, то системи нематеріального стимулювання нерозривно пов'язані з цими заходами.

Для розвитку трудової активності необхідна правова основа відносин керівника і виконавця, за якої працівнику надається право самостійно вибирати лінію трудового поведіння згідно з чітко зафіксованими правовими нормами. Це не суперечить принципу єдиноначальності на виробництві. Зміцнення і використання правових методів керування в сфері праці ґрунтовані на чіткому й однозначному розподілі прав і відповідальності, що є необхідною умовою захищеності працівника від сваволі як адміністрації, так і колективу, сприяють чіткішому розмежуванню зон контрольованого і мотивованого поведіння. При цьому природне внутрішньовиробниче протиріччя економічних інтересів керівників і виконавців стає джерелом розвитку, і через його вирішення забезпечується підвищення ефективності праці.

Оцінка керівником процесу виконання персоналом поставленого завдання також мотивує людей. Інтерес керівника до того, що робить працівник, похвала, зауваження, допомога й інші форми управлінського впливу стимулюють підлеглого до кращого виконання своїх обов'язків.

Зміна обставин роботи, пріоритетів працівника тощо змінює і силу мотивації. Тому на підприємствах слід постійно здійснювати моніторинг мотивувального середовища, своєчасно реагувати на зміни середовища зміною мотивувальних факторів.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Ефективне функціонування підприємства та його конкурентоспроможність залежить не лише від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю, маркетингових досліджень ринкового середовища, а й від кваліфікації працівників підприємства і ефективного управління персоналом, яке, своєю чергою, неможливе без застосування системи мотивування праці. Добре спланована система мотивування дає змогу суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги виробництва продукції, покращити конкурентоспроможність промислових підприємств, оскільки невдоволений працівник не виконує роботи якісно, поширює негативну інформацію про підприємство, внаслідок чого втрачається репутація та престиж підприємства.

Для формування належного ставлення до праці потрібно створити такі умови, за яких працівник сприймав би свою працю як свідому діяльність, необхідну для нормального матеріального забезпечення себе і сім'ї, як джерело самовдосконалення, основу професійного та службового зростання. Мотивування персоналу може бути дієвим за умови застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання. Підвищення значення трудових і статусних мотивів, що спостерігається сьогодні, не означає зниження ролі матеріальних стимулів. Вони залишаються важливим чинником, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню високих результатів індивідуальної та колективної діяльності. Створена ефективна система мотивування праці персоналу повинна розвивати почуття належності до конкретного підприємства.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є визначення резервів підвищення продуктивності праці персоналу підприємств промисловості.

1. Бондар В. Д. *Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління* / В. Д. Бондар // *Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України* / За заг. ред. І.Р. Залуцького. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – № 11. – 388 с. – С. 11–17. 2. Гріфін Р. *Основи менеджменту: підруч.* / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів: БаК, 2001. – 624 с. 3. Дафт Р.Л. *Менеджмент: пер. с англ.* / Р.Л. Дафт. — СПб.: Питер, 2001. — 829 с. 4. Колот А.М. *Мотивація персоналу: підруч.* / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с. 5. Кузьмін О.Є. *Менеджмент: навч. посіб.* / О.Є. Кузьмін, Л.С. Ноджак, О.Г. Мельник. – Л.: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2009. – 152 с. 6. Мескон М. *Основи менеджмента: пер. с англ.* / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1998. – 799 с. 7. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. *Управління трудовими ресурсами: навч. посіб.* / Г.В. Осовська. – К.: Кондор, 2003. – 224 с. 8. Попрозман О. І. *Мотивація персоналу на підприємстві* / О. І. Попрозман // *Формування ринкових відносин.* – 2008. – № 9. – С. 139. 9. Славогородська О. Ю. *Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств* / О. Ю. Славогородська // *Проблеми науки.* – 2010. – № 1. – С. 94. 10. Червінська Л.П. *Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері: моногр.* / Л.П. Червінська. – К.: ПАРАПАН, 2003. – 321 с.