

**Лівощко Т.В.**, к.е.н., доцент  
доцент кафедри економіки підприємства  
**Хоменко А.О.**  
Запорізька державна інженерна академія  
ep.zgia@gmail.com

## ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Лівощко Т.В., Хоменко А.О.** Дослідження систем мотивації праці на підприємстві. У статті розглянуто сучасні системи мотивації праці на підприємстві. На основі вивчення теорії мотивації, визначено вплив факторів мотивації та методів стимулювання на поведінку людей.

**Лівощко Т.В., Хоменко А.О.** Исследование системы мотивации труда на предприятии. В статье рассмотрены современные системы мотивации труда на предприятии. На основании изучения теории мотивации, определено влияние факторов мотивации и методов стимулирования на поведение людей.

**Livoshko T., Homenko A.** Enterprise labor motivation system research. The article considers the current system of motivation in the company. Using the theory of motivation, identified factors influence the motivation and methods to stimulate people's behavior.

**Постановка проблеми.** На підприємствах України виникла проблема щодо управління персоналом. Кому з керівників минулого, сьогодення і майбутнього не хотілося б мати у своєму розпорядженні такі інструменти і технології мотивації праці, які спонукали б працівників до продуктивної роботи на свою особисту користь і користь підприємства. На перший погляд здається, що нічого складного в мотивації праці немає, оскільки ключові її ланки давно відомі: потреби - мотивація - винагорода. Однак не потрібно поспішати з висновками. Адже випадки вдалої мотивації праці швидше є винятками, ніж правилами.

Вивчення складових теоретичних і практичних проблем мотивації праці розпочинається з розгляду категорії «потреби». Людина є біосоціальною системою, відносно автономною, високоорганізованою, яка саморозвивається, активно взаємодіє з зовнішнім середовищем, потребує постійного задоволення потреб.

Потреби - це те, що неминує виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально у кожної людини. Правомірним є і трактування потреб як стану не рівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини. В основі мотиваційного механізму лежать потреби: усвідомлені (інтереси) чи неусвідомлені (інстинкти). Вони можуть бути різноманітні: від почуття голоду до службового просування. Потреби далі викликають бажання, напруження тощо. Але слід врахувати, що не всі потреби перетворюються в бажання, які, у свою чергу, не завжди викликають відповідні напруження. Звичайно, не всі дії

призводять до запланованих результатів. У свою чергу, навіть заздалегідь визначені результати можуть отримати зовсім не ту винагороду, яка була обумовлена. Тому керівнику слід бути надзвичайно уважним у пошуку тих деталей мотиваційного механізму, які знижують коефіцієнт його корисної дії, продуктивності. Потреби викликають певну поведінку (дії), але сама поведінка може впливати на потреби. Справа не тільки в тому, що спілкування з іншими знімає потреби підлеглих. Недосягнення запланованих результатів часто створює уявлення про недоцільність напруження, яке, у свою чергу, завдяки зворотному зв'язку провокує людину знищити рівень бажань і потреб. У системі мотивації вживається поняття «мотиватор» або «мотив», що являє собою спонукальну причину, яка зумовлює певне індивідуальне виконання.

**Аналіз публікацій.** В економічній літературі поняття «мотивація праці» перекладається неоднаково, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація - це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією праці розуміють усе те, що активізує діяльність людини. На думку третіх, мотивація - це надія на успіх і боязнь невдачі. М. Мескон визначає мотивацію як процес спонукування себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [1, с.360]. Досить поширеним є визначення мотивації праці як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії з метою задоволення своїх потреб. У кінцевому підсумку мотивація виявляється у внутрішніх стимулах до праці, прагненні досягнути найкращих її результатів. Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація праці - це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення.

У наш час дуже багато нових відкриттів зробили Ф. Тейлор, О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на заході стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, А. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та інші. Суттєвий внесок у розвиток теорії та практики мотивації зробили українські вчені - В. Вольський, Г. Цехановський, М. Туган-Барановський.

**Мета статті.** Мало уваги звернуто на пошук універсальних методів мотивації праці на промислових підприємствах, тому основною метою статті є дослідження різних систем мотивації праці.

**Результати дослідження.** В даний час у науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації стимулювання як способу управління соціальними об'єктами, загальноприйнятим є розподіл стимулювання на матеріальне і моральне.

Система матеріального та морального стимулювання праці являє собою сукупність заходів, спрямованих на підвищення ділової активності працюючих і як наслідок - підвищення ефективності праці та її якості. Стимулювання праці як метод управління доповнює адміністративно - правові методи управління, спонукаючи працівників та їх колективи працювати більше і краще, ніж це передбачено трудовими угодами.

З даних визначень видно, що стимул це щось зовнішнє по відношенню до людини. По-друге, стимулу властива здатність " дратувати " органи чуття

людини, тобто вплив у функції стимулу має здійснюватися в межах порогу чутливості людини.

Отже, в широкому сенсі, стимул - це такий вплив однією людиною на іншу, яке спонукає його до спрямованої дії, потрібного ініціатора впливу. Якщо вплив не викликає спонукання до певної дії, то такий стимул можна вважати не дієвим. Підсумуємо: стимул задається людині кимось ззовні (рисунк 1).

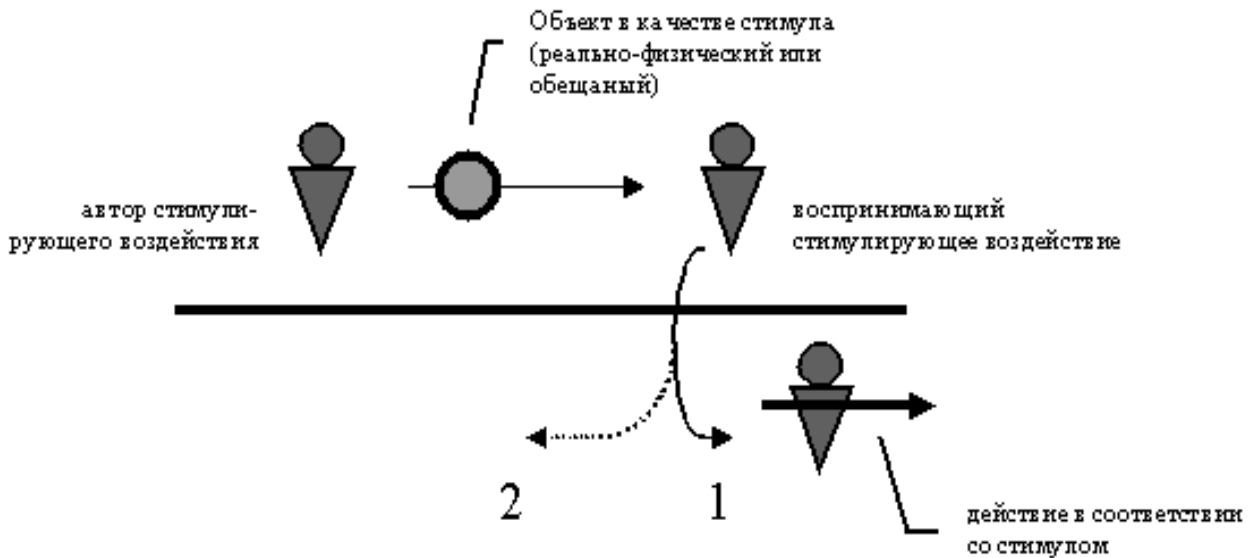


Рисунок 1 – Вплив певної дії на стимул

Стимули можуть бути матеріальними і нематеріальними, а поєднання матеріальних і моральних стимулів є одним з найважливіших принципів стимулювання. У складі матеріальних можна виділити грошові та не грошові стимули, у складі нематеріальних - соціальні (престижність праці, можливість росту), моральні (повага з боку оточуючих, нагороди) і творчі (можливість самореалізації та самовдосконалення). Виділяють такі основні форми стимулювання працівників підприємства:

1) Заробітна плата, що характеризує оцінку внеску працівника в результати діяльності підприємства (абсолютна величина і співвідношення з рівнем оплати інших працівників підприємства). Вона повинна бути порівнянна з оплатою праці на аналогічних підприємствах галузі та регіону і конкурентоспроможною. Заробітна плата – це винагорода, обчислена як правило у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові. [3, с.134]. Заробіток працівника визначається залежно від його кваліфікації, особистих здібностей і досягнень у праці і включає різні доплати, надбавки та премії. Доплати та компенсаційні надбавки враховують ті виробничі та соціальні характеристики праці, які об'єктивно не залежать від працівника. Надбавки та доплати виконують стимулюючі функції, відображають виробничі результати діяльності працівника і мають стабільний характер. Премії призначені для стимулювання працівників на досягнення якогось певного результату і мають мінливий характер.

2) Соціальні виплати, що включають субсидоване та пільгове харчування, продаж власної продукції підприємства працівникам зі знижкою, оплату витрат на проїзд працівника до місця роботи і назад, надання працівникам безвідсоткових позик або позик з низьким рівнем відсотка, надання права користування транспортом фірми, оплату лікарняних листів понад певного рівня, страхування здоров'я працівників та членів їх сімей за рахунок фірми та ін.

3) Нематеріальні (не грошові) пільги і привілеї персоналу, в тому числі надання права на ковзний, гнучкий графік роботи, надання відгулів, збільшення тривалості оплачуваних відпусток за певні досягнення і успіхи в роботі, більш ранній вихід на пенсію і т. д.

4) Дивіденди за акціями фірми (участь в акціонерному капіталі підприємства) та участь у прибутках.

5) Заходи щодо б змістовності праці, самостійності та відповідальності працівника, що стимулюють його кваліфікаційне зростання. Залучення працівників до управління підприємством також підвищує їх мотивацію, оскільки в даному випадку вирішується проблема відчуження від підприємства. Всебічний розвиток горизонтальних зв'язків і горизонтальних структур управління є організаційною основою для мотивації працівників;

6) Створення сприятливої соціальної атмосфери, усунення статусних, адміністративних, психологічних бар'єрів між окремими групами працівників, між рядовими працівниками та працівниками апарату управління, розвиток довіри і взаєморозуміння всередині колективу. Утворення різних неформальних функціональних груп працівників (наприклад, гуртки якості), участь в яких формує почуття безпосередньої причетності до справ підприємства. Моральне заохочення працівників;

7) Просування працівників по службі, планування їх кар'єри, оплата навчання та підвищення кваліфікації.

Заходи з підвищення мотивації праці дозволяють більш ефективно використовувати трудовий потенціал підприємства і підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

Вид стимулювання - це різновид стимулювання як способу управління поведінкою, виділена з предмета потреби, за допомогою якого суб'єкт управління впливає на поведінку об'єкта управління, використовуючи його в якості стимулу. При такому підході слід розрізняти п'ять видів стимулювання:

- моральне,
- матеріально грошове,
- матеріально не грошове,
- вільним часом,
- трудове (організаційне)[3].

Кожен вид має свої особливості, що впливають з характеристики.

Моральне стимулювання - це різновид стимулювання, що регулює поведінку об'єкта управління на основі використання предметів і явищ, спеціально призначених для вираження суспільного визнання і сприяють

підвищенню або зниженню його престижу. У даному випадку в якості предмета потреби виступають всі цінності та явища що сприяють підвищенню (зниженню) престижу, авторитету об'єкта управління в громадській думці.

Матеріально грошове стимулювання - це різновид стимулювання, що регулює поведінку об'єкта управління на основі використання різних грошових виплат і санкцій. В якості безпосереднього предмета потреби тут виступають гроші, за допомогою яких надалі будуть задовольнятися найрізноманітніші потреби об'єкта стимулювання.

Матеріально грошове стимулювання - це різновид стимулювання, що регулює поведінку об'єкта управління на основі використання тих матеріальних благ, які в умовах соціалістичної системи господарювання принципово в рамках законного поведінки не можуть придбатися за гроші або є дефіцитними, внаслідок чого право їх розподілу надано суб'єкту управління. Тут в якості предмета потреби виступає певний набір конкретних матеріальних благ, який з часом у міру розвитку суспільного виробництва і задоволення потреб об'єктів стимулювання може істотно змінюватися.

Стимулювання вільним часом - це різновид стимулювання, що регулює поведінку об'єкта управління на основі зміни часу його зайнятості в суспільному виробництві а, отже, зміни величини його вільного часу. Тут специфічним предметом потреби є час.

Трудове (організаційне) стимулювання - це різновид стимулювання, що регулює поведінку об'єкта управління на основі зміни почуття його задоволеності виконуваної роботи або займаної посади. Тут в якості предмета потреби виступають: наявність творчих елементів у праці, його організації в цілому, можливості участі в управлінні виробництвом, перспективи просування по службі (в тому числі в межах однієї і тієї ж професії), можливості для поїздки в творчі відрядження і т. д.

Мотивація праці - це прагнення робітника отримати певні блага з допомогою трудової діяльності. [2, с.5].

Під формою організації стимулювання розуміється характерна особливість (спосіб) взаємозв'язок результатів діяльності і стимулів, виділених за певною класифікаційною ознакою (підставі). Підстав для класифікації форм організації стимулювання може бути декілька. Найбільшу практичну значимість має виділення наступних форм організації стимулювання.

За ступенем інформованості об'єкта управління про взаємозв'язок результатів діяльності і стимулів:

Випереджальна - інформація про зазначений взаємозв'язок дається до початку діяльності ;

Підкріплююча - про взаємозв'язок результатів діяльності і стимулів об'єкт управління дізнається тільки після її закінчення. У цьому випадку стимул ніби підкріплює вже здійснені дії ( заохочує позитивні та карає негативні ) .

З обліку результатів діяльності при призначенні стимулу:

Колективна - величина стимулу встановлюється за результатами діяльності в цілому трудового колективу, бригади, дільниці, цеху і т. д.

Індивідуальна - величина стимулу встановлюється за результатами діяльності кожного конкретного працівника .

За обліком відхилення результатів діяльності від нормативних при визначенні (призначенні) стимулу:

Позитивна - при призначенні стимулу оцінюється тільки досягнення чи перевищення нормативних, планових результатів;

Негативна - при призначенні стимулу оцінюється недосягнення (відставання, відхилення) нормативних або суспільно визнаних результатів діяльності.

За період між результатами діяльності та отриманням стимулу:

Безпосередня - стимул вручається відразу ж після завершення діяльності, тобто період як такий відсутній.

Поточна - стимул вручається з відставанням від результатів діяльності тривалістю до одного року (щотижневі, щомісячні, щоквартальні або піврічні заохочення і покарання).

Перспективна - стимул вручається (призначається) з відставанням від результатів діяльності тривалістю не менше року (винагорода за підсумками роботи за рік, п'ятирічку , призначення пенсії і т. д.).

За ступенем і характером конкретності умов отримання стимулу:

Загальна - конкретність в оцінці результатів діяльності для отримання стимулу відсутня.

Еталонна - стимули засновуються за досягнення конкретних, заздалегідь обумовлених результатів.

Змагальна - стимули засновуються за зайняте місце в змаганні або конкурсі.

Можливо виділення форм організації стимулювання за інших підстав (ознаками). Класифікація форм організації стимулювання за виділеними ознаками повинна сприяти підвищенню ефективності всієї роботи зі створення єдиної ( комплексної ) системи стимулювання трудової активності, як окремих працівників, так і трудових колективів у цілому. Безумовно, виділення видів і форм організації стимулювання маю децю умовний характер. У реальному житті в чистому вигляді практично жоден вид і жодна форма організації стимулювання не застосовуються. Їх використання зазвичай має комплексний характер, тобто при стимулюванні різних об'єктів управління та напрямів їх діяльності відбувається складне переплетення різних видів і форм організації стимулювання.

Ступінь поєднання видів і форм організації стимулювання багато в чому визначається специфікою об'єкта управління. Виділення видів і форм організації стимулювання дозволяє провести поглиблений аналіз існуючих систем стимулювання і виявити найбільш ефективні з них з точки зору впливу на поведінку об'єктів управління в конкретних умовах виробництва . Зрештою шляхом комбінування видів та форм організації стимулювання для різних видів діяльності і конкретних господарських ситуацій можна проектувати комплексні системи стимулювання, що дозволяють максимально враховувати вплив як

зовнішніх, так і внутрішніх факторів на поведінку окремих учасників суспільного виробництва і трудових колективів різного ієрархічного рівня.

**Висновки.** Отже, розроблення та формування системи мотивації праці на підприємстві повинно відбуватись в аспекті узгодження потреб, цілей підприємства та працівників в умовах формування ринкових основ господарювання.

Функція «мотивація» на підприємстві повинна ґрунтуватися на визначенні мотивації як процесу узгодження цілей підприємства і цілей його працівників шляхом постійного дослідження та активізації структури мотивів праці. Для формування ефективної системи мотивації праці необхідне постійне спостереження, оцінка і прогноз мотиваційних процесів. З метою підвищення ефективності мотивації персоналу необхідно здійснювати моніторинг мотивації. При задовільній системі мотивації працівники виконують той мінімум, що прийнятний для керівництва. При відмінній – робота є більш бажаною частиною життя, що приносить нагороду і задоволення.

На більшості підприємств основу системи матеріальної мотивації складають ефективна система оплати праці, наявність системи бонусів, надання медичного страхування та страхування життя, схема заохочення за рахунок системи кредитування, безпосередня залежність заробітної плати працівників компанії від результатів щорічної атестації та можливість здійснювати навчання і підвищувати кваліфікацію за рахунок підприємства, але цього недостатньо.

Запровадження сучасних підходів до системи мотивації праці дозволяє отримувати кращі показники діяльності при невеликому обсягу працюючих. Таким чином, система мотивації постійно удосконалюється через вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність суб'єкта господарювання.

Список літератури:

1. Менеджмент организации : Учебное пособие/ Под ред. З.П. Румянцева, Н.А. Саламатин и др. – М. : Инфра, 2000.
2. Шапиро С.А. Мотивация / Шапиро С.А. – М. : Дело, 2008. – 224 с.
3. Червінська Л.П. Економіка праці : Навчальний посібник / Червінська Л.П. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 288 с.

**Ключові слова:** мотивація, система праці, система оплати праці, види стимулювання, соціальні виплати.

**Ключевые слова:** мотивация, система труда, система оплаты труда, виды стимулирования, социальные выплаты.

**Key words:** motivation, systems of work, remuneration system, the types of incentives and social benefits.

*Надійшла до редакції 15.11.2013 р.*

*Рецензент: к.е.н., доцент Конащук В.Л.*