

**МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ФУНКЦІЯ  
УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Актуальність теми.** Глибокі зміни в політичній, економічній, соціальній сферах, що відбуваються в Україні, спрямовані на розвиток економічної системи, заснованої на ринкових відносинах. За ринкової системи господарювання підприємствам і організаціям доводиться діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, опановувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим повсякденно потребує збільшення внеску кожного працівника в досягнення цілей організації, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, тобто способів, що забезпечують активізацію людського фактора [1].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням мотивації трудової діяльності присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме: Гольцмана І.О. [1], Ковтун С.М. [3], Крамаренко В.І. [4], Мішурової І.В. [7], Холода Б.І. [4], Лепьохіної І. О. [6], Плужнікова В.О. [9], Шахового В.А. [10] та ін. Проте, зважаючи на складність цієї проблеми, а також зміни в економіці України, питання мотивації трудової діяльності залишаються актуальними в сучасних умовах господарювання.

**Мета і завдання.** Метою даної статті є вивчення мотивації трудової діяльності (МТД) працівників як управлінської функції. Дослідження даної проблеми вимагає, перш за все, вирішення таких завдань: визначити сутність мотивації трудової діяльності та мотивації праці зокрема; виокремити елементи механізму мотивації праці, розкрити їх сутність та зміст; визначити основні види та методи мотивації трудової діяльності.

**Результати дослідження.** Проблема

створення системи мотивації трудової діяльності стоїть на першому місці для більшості підприємств [11].

В економічному енциклопедичному словнику наведено наступне визначення мотивації: «Мотивація — комплекс внутрішніх чинників, які зумовлюють і спрямовують діяльність людини, колективу, окремої соціальної групи або суспільства на досягнення усвідомленої мети» [2]. Мотивація праці - це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність. В структуру мотиву праці входять: потреби, які хоче задовольнити працівник; цінності, що здатні задовольнити цю потребу: трудові дії, які необхідні для одержання благ; ціна— витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю [4, с.80]. Мотивація трудової діяльності – це вирішальний причинний фактор результативного функціонування, а якщо простіше – то це процес спонукання до праці [8].

Варто відмітити відмінність понять «мотивація праці» і «мотивація трудової діяльності», останнє має ширший зміст. Праця – це цілеспрямована діяльність людини з видозміни і пристосування предметів природи для задоволення своїх потреб. Процес праці містить три моменти: власне працю, предмети праці й засоби праці. Але трудова діяльність не обмежується тільки процесом праці. Діяльність – це специфічна форма ставлення до навколишнього світу, змістом якої є його доцільна зміна і перетворення в інтересах людей, зміна, яка включає мету, засоби, результат і сам процес [9, с. 111-112].

Ефективна система МТД повинна відповідати стратегічним цілям підприємства і ситуації на ринку. Керівництву необхідно пристосовувати дану систему до зовнішніх умов, уявляти її недоліки і готуватися до їх нейтралізації. Загальна корпоративна стратегія визначає загальну спрямованість системи МТД персоналу на

забезпечення безперервності в залученні, мотивації і збереженні відповідальних і компетентних працівників, які необхідні для виконання місії та інших цілей організації. Крім того, стратегії МТД повинні відповідати і підтримувати корпоративні цінності та переконання, виникати з ділових стратегій і цілей, які повинні бути пов'язані з ефективністю організації.

*Мета стратегії* МТД працівників - досягнення і закріплення постійних конкурентних переваг підприємства за рахунок розвитку і підтримки високих кількісних і якісних результатів трудової діяльності персоналу, заснованих на їх особистій зацікавленості і творчій ініціативі.

Основні *завдання МТД* – формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішнього спілкування; формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації [5].

Ефективне управління МТД передбачає виконання як загальних *функцій управління*: планування, організації, стимулювання, координації, обліку і контролю, так і специфічних функцій управління, таких як аналіз існуючої системи мотивації трудової діяльності персоналу, формування стратегії, цілей і принципів політики організації в області мотивації і стимулювання персоналу, планування змісту і структури системи МТД, розвитку форм мотивації і стимулювання праці, управління матеріальною і нематеріальною винагородою, документальне, інформаційне та кадрове забезпечення системи мотивації та стимулювання персоналу, підтримання та моніторинг системи мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу.

Особливої актуальності для управління МТД персоналу набуває вирішення проблем координації, узгодження потреб, мотивів та цілей працівників і підприємства в цілому, визначення та розв'язання виникаючих протиріч між цілями та потребами працівників і підприємства. А це, в

свою чергу, вимагає постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня, відповідальності, рішучості, ініціативи, творчої активності за умов жорсткої регламентації робочого часу. Також важливо наголосити, що для того, щоб система мотивації була ефективною, необхідно постійно проводити моніторинг реалізації заходів щодо МТД.

*Суб'єктами управління* мотивацією трудової діяльності працівників виступають: організація в цілому як цілеспрямовано діюча система; вище керівництво, лінійні і функціональні керівники, фахівці служби управління персоналом; первинні колективи організації, в тому числі неформальні групи; самі працівники; суб'єкти управління зовнішнього оточення підприємства державного, галузевого та регіонального рівнів.

*Об'єктом управління МТД* виступає весь персонал, починаючи з вищих керівників і закінчуючи рядовими співробітниками. Взаємодію суб'єкта та об'єкта управління МТД *забезпечує механізм мотивації*, який структурує, упорядковує цю взаємодію, стабілізує і регулює її. В рамках механізму мотивації здійснюється перехід від потреби до реальної трудової поведінки працівників.

Під механізмом мотивації персоналу розуміється система взаємопов'язаних форм і методів, що забезпечують зацікавленість персоналу в потрібній цілеспрямованій діяльності через спонукування його до дії, забезпечення залежності винагороди, кваліфікації, фактичних результатів роботи людини і т.д. [3].

*Механізм МТД* функціонує на основі організаційно-економічних закономірностей та принципів, а елементами його структури є методи, важелі, інструменти впливу тощо. До основних *принципів* формування механізму МТД можна віднести такі: використання комплексу стимулів, що впливають на людину в процесі праці; відповідність використаних стимулів особливостям мотиваційної структури працівників підприємств; стійкість як мотивів, так і стимулів; здатність мотивів і стимулів до змін; здатність гнучко і оперативно знімати протиріччя, що накопичуються,

між мотивами, а також між мотивами і стимулами; взаємоув'язка цілей підприємства і цілей працівників [6].

Механізм управління МТД тісно пов'язаний із зовнішнім середовищем і тому реагує на зміни, які в ньому відбуваються, пристосовуючись до них. Отже, результативність механізм управління МТД, на відміну від інших, які входять до загального механізму управління підприємством, досягається на основі узгодження потреб, цілей та інтересів як підприємства, так і його працівників. Основою його формування і розвитку, на думку авторів, має стати принцип гармонізації, тобто узгодження та взаємозалежності цілей підприємства та працівників, найбільш сприятливе їх поєднання.

*Методи мотивації праці і трудової діяльності працівників* поділяються на організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. До організаційно-адміністративних методів відносять застосування трудового законодавства, накази, розпорядження та інші нормативні документи; дотримання правил внутрішнього розпорядку, розробку посадових інструкцій. Важливе місце відводиться атестації персоналу. Економічні методи спрямовані на матеріальне стимулювання колективу чи окремих працівників і включають в себе преміювання, участь в прибутку, бонуси, надбавки, одноразові виплати та додаткові пільги. Соціально-психологічні методи забезпечують мотивацію шляхом морального стимулювання працівників, участі в управлінні підприємством, через особистий приклад керівника, формальне та неформальне спілкування, професійне і кар'єрне зростання, справедливості оцінки керівником результатів праці підлеглого, соціальний розвиток колективу та формування корпоративної культури, збагачення змістовності праці та можливість новаторства, а також покращення естетичних умов праці і формування творчої атмосфери в колективі.

У кожному конкретному випадку керівники підприємств, робота яких базується на концепції мотиваційного управління, повинні знаходити найоптимальніші комбінації методів і інструментів, реалізація яких призведе до зростання рівня

комфорту на робочому місці працівника, реалізації його ініціативи та творчих здібностей, зростання задоволеності від трудової діяльності. Керівникам необхідно усвідомити, що застосовувати методи мотивації необхідно комплексно, адже людина характеризується великою кількістю різноманітних мотивів і потреб. Неможливо застосовувати один з видів методів мотивації, необхідно розробити оптимальну систему заходів підвищення трудової активності з використанням комплексно-цільового підходу [7, с. 232; 10, с. 129].

На процес управління МТД впливає цілий комплекс чинників, які, на наш погляд, необхідно диференціювати на дві групи: фактори, пов'язані з суб'єктом управління (комплекс зовнішніх чинників, що спонукають до діяльності на рівні держави, галузі, регіону, підприємства, що утворюють незалежні від об'єкта передумови його діяльності), і фактори, пов'язані з об'єктом управління - персоналом, що відображають ступінь усвідомлення, розуміння та оцінки працівниками ступеня своєї безпосередньої трудової участі в досягненні кінцевих результатів підприємства (складових структури самої особистості працівника - потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності).

Ефективність процесу МТД на підприємстві має визначатися ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається, в свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін.

**Висновки.** Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що мотивація трудової діяльності працівників – явище багатofакторне, оскільки на неї впливає широке коло умов і чинників на всіх рівнях господарювання. Тому розв'язання проблеми МТД вимагає комплексного та системного підходів. Мотивацію трудової діяльності слід розглядати не просто як окрему функцію управління, а як підсистему менеджменту підприємства. При створенні системи МТД необхідно керуватися наступними засадами:

- погодженість системи МТД з соціально-економічною стратегією підприємства;
- планування МТД з урахуванням факторів, пов'язаних з суб'єктом управління (комплекс зовнішніх чинників, що спонукають до діяльності на рівні держави, галузі, регіону, підприємства, що утворюють незалежні від об'єкта передумови його діяльності), і факторів, пов'язаних з об'єктом управління – персоналом, що відображають ступінь усвідомлення, розуміння та оцінки працівниками ступеня своєї безпосередньої трудової участі в досягненні кінцевих результатів підприємства (самореалізація, творчість тощо);
- комплексний підхід до вибору методів мотивації (розв'язання проблеми мотивації праці вимагає об'єднання економічних, психологічних і соціологічних засобів впливу на процес МТД);
- оцінювання ефективності системи мотивації по трьох параметрах: лояльність персоналу, продуктивність його діяльності, привабливість підприємства на ринку праці.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Гольцман І.О. Роль мотиваційного механізму в системі управління персоналом / І.О.Гольцман // Наукове видання. Збірник наукових праць. «Економіка. Управління. Інновації.» - Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І Франка, 2009. – С. 131-136.
2. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 1 / За ред.С. В. Мочерного. — Львів: Світ, 2005. — 616с.

3. Ковтун С.Н. Мотивация персонала как функция управления современной организацией: автореф дис. канд. экон. наук: 08.00.05/ Ковтун С.Н.: Москва, 2005 - 20с.
4. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: навч. посібник / В.І. Крамаренко,Б.І. Холод. - Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
5. Лapidус В.А., Титов Р.А. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте / В.А. Лapidус, Р.А.Титов - Нижний Новгород: Приоритет, 2011.- 207с.
6. Лепьохіна І. О. Розробка методичних підходів до оцінки мотивації ефективності трудової діяльності працівників підприємств машинобудування / І. О. Лепьохіна // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць: у 2-х вип./ ПДТУ. – Маріуполь, 2012. - Вип. 2, Т. 1. - С. 186-189.
7. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: учеб.-прак.пособ. / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003. – 224 с.
8. Мотивация трудовой деятельности [Электронный ресурс]. / Центральная научная библиотека // - Режим доступа : <http://svitohlyad.com.ua/>.
9. Плужніков В.О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва / В.О.Плужніков // Економіка АПК. -№ 4. - 2008. - С. 110-118.
10. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности / В.А. Шаховой, С.А.Шапиро. – М.:Вершина, 2003. –224с.
11. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. – М., 2002. – 368 с.

УДК 696.11:697.3

**Новохатній В.Г., Гах Д.О.**

*Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка*

**УДОСКОНАЛЕННЯ САНІТАРНО-ТЕХНІЧНИХ СИСТЕМ БАГАТОПОВЕРХОВИХ БУДИНКІВ**

**Постановка проблеми.** В ДБН В.2.5-64:2012 [1] викладені вимоги щодо підвищення безпеки об'єктів та поліпшення якості експлуатації санітарно-технічних сис-

тем. Одним з напрямків цих вимог є влаштування водорозбірних стояків холодної і гарячої води, приладів та сантехнічної апаратури поза межами житлових квартир.