

УДК 331.214.7+655

**МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ У СПАДЩИНІ М. ТУГАНА-БАРАНОВСЬКОГО,
ЇЇ СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК І ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ**

О. М. Гірняк

*Українська академія друкарства,
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна*

Проаналізовано внесок М. Тугана-Барановського в розкриття суті мотивації праці та її ролі в підвищенні продуктивності праці. Висвітлено розвиток його теорії у другій половині ХХ століття завдяки таким ученим, як А. Маслоу, Ле Беф та ін. Розкрито суть головного принципу менеджменту (GMP). Охарактеризовано вплив теорії мотивації М. Тугана-Барановського та його послідовників на ефективність функціонування поліграфічних підприємств.

Ключові слова: мотивація, потреби, стимули, ефективність, заробітна плата, премії.

Постановка проблеми. Вагомий внесок М. Тугана-Барановського в теорію мотивації праці став світовим здобутком. Теоретики менеджменту ХХ і ХХІ ст. у своїх теоріях мотивації праці використовують ідеї, висловлені М. Туганом-Барановським з питань мотивації праці ще в 1904 році.

Головний принцип менеджменту (GMP) — широке втілення теорії мотивації М. Тугана-Барановського та його послідовників. Успіх функціонування підприємства залежить від вміння застосовувати мотивацію праці для досягнення поставлених цілей.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У світовій історико-економічній літературі загально визнаний вагомий внесок М. Тугана-Барановського в історію економічних учень та економічну історію Росії й України, теорію розподілу, теорію кооперації, теорію цінності, доктрину заробітної плати тощо. За словами М. Тугана-Барановського, до 1914 року не існувало доктрини заробітної плати, яка була б загально визнаною в економічній науці.

М. Туган-Барановський у дискусії з Рікардо робить висновок, що той помилявся, коли говорив, що «підвищення заробітної плати повинно неминуче привести до зменшення прибутків і навпаки» [4]. Підвищення продуктивності праці, зазначає Туган-Барановський, сприяє зростанню заробітної плати і прибутків, створює тотожність інтересів. І навпаки, рівень заробітної плати впливає на продуктивність праці робітника. Отже, ми з достовірністю можемо стверджувати, що доктрина заробітної плати М. Тугана-Барановського є складовою його теорії мотивації.

Для зростання продуктивності праці потрібні мотиви, інтереси, а вони виникають тоді, коли є потреби. М. Туган-Барановський одним із перших у світі

(1904 рік) розробив чітку класифікацію потреб, які виклав у статті «Психологічні фактори суспільного розвитку». Ці потреби він розподілив на п'ять груп:

- фізіологічні: повітря, їжа, вода, відпочинок тощо;
- статеві: секс;
- симптоматичні інстинкти і потреби: безпека, самозбереження;
- альтруїстичні: безкорислива турбота про інших;
- практичні: житло, гроші, автомобіль.

Учений вважав, що негосподарські мотиви й інтереси істотно впливали на розвиток господарства. Особливого значення він надавав раціональним почуттям, моральним і релігійним поглядам, етнічній належності та наголошував на значущості духовності в розвитку економіки [4].

Класифікація потреб набула розвитку в ієрархії потреб теорії мотивації А. Маслоу (1943 рік), тобто через 39 років після М. Тугана-Барановського. За А. Маслоу потреби можуть бути зведені до чіткої ієрархії:

- фізіологічні потреби (їжа, вода, одяг, секс тощо);
- потреба в безпеці й захищеності (забезпеченість на «завтрашній день»);
- соціальні потреби (сім'я, колеги по роботі);
- потреби в повазі з боку інших (начальників, підлеглих, самоповага);
- потреби в самовираженні (реалізація власних здібностей і можливостей).

Мотиви і потреби також відображені в таких теоріях: теорія потреб Мак-Кле-ланда, теорія «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга, теорія очікування Врума, теорії «Х» і «У» Дугласа Мак-Грегора, теорія справедливості С. Адамса. На заохоченнях, винагородах, мотивації працівників побудований зміст основного принципу менеджменту (Greatest Management Principle (GMP), який буквально означає: у сфері бізнесу робиться те, що винагороджується [1]. На основі вказаних теорій мотивації цей принцип був обґрунтував професор США Мішель Ле Беф, відповівши на питання: «Що слід винагороджувати в процесі трудової діяльності?». Розвиваючи теорію мотивації М. Тугана-Барановського Мішель Ле Беф в основі GMP ставить питання: «Що винагороджується?». Відповіді на це питання згруповано як десять стратегій [1], відповідно до яких треба винагороджувати:

- перспективні рішення;
- ризик, а не його уникнення;
- творчість та ініціативу;
- рішучі дії, а не безцільний аналіз;
- ефективну роботу, а не її видимість;
- прості методи виконання роботи, а не їх ускладнення;
- сумлінних працівників, а не тих, хто імітує роботу;
- якісну роботу;
- тих працівників, які віддані фірмі в часи успіхів і невдач;
- дух взаємодопомоги між працівниками, здорової конкуренцію.

Друге питання, яке поставлено в GMP: «Як винагороджувати?». Запропоновано такі методи:

- матеріальна винагорода;
- моральне заохочення;
- надання вільного часу у вигляді відгулів;
- участь працівників у розподілі прибутку через акції тощо;
- можливість підвищити свою кваліфікацію;
- кар'єрне зростання;
- усвідомлення результатів власної праці, отримання від неї задоволення;
- надання працівникам самостійності, автономності під час виконання виробничих завдань, а не узалежнення від «чужої волі».

Мотиваційна теорія М. Тугана-Барановського підводить до висновку, що GMP фактично є її розвитком і суттєво впливає на ефективність функціонування сучасних підприємств.

Аналізуючи господарську діяльність п'ятих поліграфічних підприємств і вплив мотивації праці на ефективність їх функціонування з позицій GMP, спостерігаємо, що дуже важливо менеджменту підприємства визначити основні потреби працівників на конкретному робочому місці. Відповідно до потреб формуються стимули. Це може бути не тільки грошова винагорода, але й соціальна захищеність, належність до відомої компанії, гарна робоча атмосфера, задоволення від цікавої роботи, висока якість життя, можливість кар'єрного зростання, належність до визначеної соціальної групи, бажання приносити користь людям.

Мотиваційною стратегією підприємств повинно бути визначення тих форм стимулювання персоналу, які підприємство може використовувати у своїй діяльності. Важливо усвідомити, що фірма може дозволити собі застосовувати тільки ті заходи мотиваційного впливу, які принесуть їй реальний прибуток. Витрати на додаткове стимулювання працівників не повинні перевищувати тієї віддачі, яку підприємство одержить у результаті їх застосування.

Основним напрямом посилення мотивації праці працівників на цьому етапі є їх матеріальне стимулювання, яке виконує роль основи мотиваційного механізму і сприяє підвищенню результативності праці робітників. Сьогодні для персоналу підприємства провідним важелем матеріального впливу на результати праці є заробітна плата. Необхідно створити надійну систему матеріального стимулювання, головну роль у якому відігравала б заробітна плата.

Підвищення ефективності менеджменту на аналізованих підприємствах повинно базуватися на таких принципах:

1. Заробітна плата повинна безпосередньо залежати від результатів праці та водночас впливати на показники трудової діяльності.
2. Крім заробітної плати для стимулювання працівників мають використовуватися інші джерела, як-от: премії, доплати, надбавки та ін.
3. Підприємство повинно розробляти власну ефективну систему мотивів і стимулів.
4. Мотивація праці працівників керівного персоналу має бути нерозривно пов'язана з розвитком підприємства та спрямована на повну реалізацію можливостей працівника.

Для того щоб якомога повніше реалізувати функцію мотивування праці робітників, доцільно забезпечити порівняння заробітної плати з результатами роботи за допомогою «гнучких окладів», коли новий місячний оклад встановлюється за результатами роботи попереднього місяця, виплачується з урахуванням кількості відпрацьованих днів поточного місяця. Для реалізації цього підходу потрібно, щоб задовольнялися такі умови:

- погоджувати інтереси підприємства і його підрозділів;
- забезпечувати контроль і оцінку поточної роботи кожного працівника на основі відповідних завдань.

Важливим фактором, який впливає на ефективність праці працівників, є атмосфера всередині компанії. Керівники повинні зрозуміти, що за жодних обставин не можна заощаджувати на умовах праці працівників і створенні сприятливого психологічного клімату всередині підприємства. Важливо мати на увазі, що створення сприятливого клімату в компанії також є важливим завданням мотивації.

Визначаючи кількісний рівень психологічного клімату на поліграфічних підприємствах, ми використовували показники психологічної сумісності [1].

Для оцінки психологічної сумісності можна застосувати три показники: коефіцієнт взаємності ($K_{вз}$), коефіцієнт конфліктності ($K_{к}$), коефіцієнт нейтральності ($K_{кн}$). Числове значення названих коефіцієнтів може змінюватись від 0 до 1. Колектив характеризується позитивно, якщо $K_{вз} \rightarrow 1$, а $K_{к}$ і $K_{кн} \rightarrow 0$.

Розрахунок $K_{вз}$, $K_{к}$ і $K_{кн}$ передусє анкетне опитування групи, бригади, відділу. Анкета містить три запитання: 1. Зі скількома членами мого колективу я хотів би працювати? 2. Зі скількома членами мого колективу я не хотів би працювати? 3. Зі скількома членами мого колективу мені все одно: працювати чи не працювати?

Членів колективу важливо переконати в потребі об'єктивних відповідей. Результати анкетування заносять у табл. 1.

Таблиця 1

РЕЗУЛЬТАТИ АНКЕТУВАННЯ

Анкети	Число членів бригади (відділу), з якими опитуваний:		
	1. Хотів би працювати	2. Не хотів би працювати	3. Все одно: працювати чи не працювати
1			
2			
3			
Разом	A	B	C

Названі вище коефіцієнти можна розрахувати за формулами:

$$K_{вз} = \frac{A \times Kn}{P(P-1)},$$

де А — сума відповідей на перше питання;

Кп — поправний коефіцієнт.

$$K_n = \frac{P}{P^1},$$

де Р — кількість членів колективу;

Р¹ — кількість дійсних анкет (анкета вважається недійсною, якщо сума відповідей по кожному з питань не дорівнюватиме Р-1);

$$K_k = \frac{B \times K_n}{P(P-1)},$$

де В — сума відповідей на друге питання.

$$K_h = \frac{C \times K_n}{P(P-1)},$$

де С — сума відповідей на третє питання.

За значеннями коефіцієнтів визначається оцінка психологічної сумісності.

Серед форм стимулювання, які варто рекомендувати для впровадження на підприємствах, є:

- організація харчування всередині підприємства;
- сплата транспортних витрат;
- медичне обслуговування;
- програми страхування;
- допомога в одержанні додаткової освіти;
- проведення оздоровчих заходів;
- організація спільних поїздок.

Також бажано забезпечити стабільний дохід працівників підприємства, тобто підтримку гарантованої оплати праці на належному рівні, виділення великого обсягу засобів для додаткового заохочення працівників, які найефективніше працюють.

Для вдосконалення мотиваційної діяльності та створення мотиваційної системи необхідно, щоб відділи кадрів проводили:

- оптимізацію системи матеріального заохочення персоналу;
- соціально-психологічну діагностику колективу;
- дослідження виробничих і соціальних конфліктів;
- аналіз кадрового потенціалу та потреби в персоналі;
- професійну і соціально-психологічну адаптацію працівників;
- розробку правових і трудових відносин;
- звітність про проведену роботу і досягнуті результати.

Успіх діяльності підприємства, а зокрема й мотивації, залежить від фахівців. Потрібно підтримувати зацікавленість працівника у праці на своєму підприємстві, забезпечувати оптимізовану систему оплати праці, можна ввести індивідуальну систему оплати і преміювання, причому працівник повинен знати за що і чому відбулися надбавки, щоб усі співробітники могли переконатися, що ефективна праця й ініціатива усіяко заохочуються керівництвом. Необхідно дати зрозуміти працівнику, що премія — це не звична форма доплат, а доплата за ефективну працю, ініціативу.

На аналізованих підприємствах потрібно, щоб тарифна система вдосконалювалася в напрямі тільки повного врахування рівня кваліфікації, умов і напруженості робіт, відповідальності.

Ефективність преміювання може забезпечуватися за умови дотримання таких підходів:

- здійснення преміювання лише якщо досягнуті результати праці перевищують установлену норму;
- визначення розміру премій на основі найвищої межі результату праці, що перевищує встановлену норму;
- здійснення преміювання за рахунок коштів, утворених внаслідок отримання додаткового економічного ефекту.

Ефективність застосування надбавок і доплат теж досить висока, за їх допомогою можна розв'язати проблему прогулів.

У сучасних умовах кадрова політика повинна бути зорієнтована на оздоровлення персоналу способом перекваліфікації, додаткового навчання, переміщення, працевлаштування та проведення інших заходів. Розв'язання цих питань повинно забезпечувати певний мотиваційний механізм, адаптацію працівників до нових умов, їхній розвиток і самореалізацію, а в кінцевому підсумку — підвищення конкурентоздатності функціонування поліграфічних підприємств у ринкових умовах.

Висновки. М. Туган-Барановський довів необхідність використання мотивації, зокрема заробітної плати, як обов'язкової умови зростання продуктивності праці. Витрати на заробітну плату — це продуктивні стимулюючі витрати виробництва. Теорія мотивації М. Тугана-Барановського є предтечею сучасних теорій мотивації праці. На основі проведеного аналізу господарської діяльності поліграфічних підприємств подано пропозиції щодо поліпшення мотивації праці їхніх працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гірняк О. М. Менеджмент : підруч. / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. — Львів : «Магнолія 2006», 2012. — 352 с.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підруч. Вид 2-ге, випр., доп. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К. : Академвидав, 2007. — 464 с.
3. Палига Є. М. Економіка підприємства : підруч. — Вид. 2-ге, оновл. і доп. / Є. М. Палига, О. М. Боженко та ін. ; за ред. Є. М. Палиги. — Львів : УАД, 2013. — 688 с.
4. Туган-Барановський М. І. Політична економія. Курс популярний / М. І. Туган-Барановський. — К. : «Наукова думка», 1994. — 246 с.
5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підруч. — К. : Академвидав, 2003. — 608 с.

REFERENCES

1. Hirniak, O. M. & Lazanovskyi, P. P. (2012). Menedzhment. Lviv: «Mahnoliia 2006 (in Ukrainian).
2. Kuzmin, O. Ie. & Melnyk, O. H. (2007). Osnovy menedzhmentu. Kiev: Akademvydav (in Ukrainian).

3. Palyha, Ie. M. & Bozhenko, O. M. (2013). *Ekonomika pidpriemstva*. Ie. M. Palyhy (Ed.). Lviv: UAD (in Ukrainian).
4. Tuhan-Baranovskyi, M. I. (1994). *Politychna ekonomiiia. Kurs populiarnyi*. Kiev: «Naukova dumka» (in Ukrainian).
5. Khmil, F. I. (2003). *Osnovy menedzhmentu*. Kiev: Akademvydav (in Ukrainian).

**MOTIVATION OF WORK IN THE HERITAGE
OF M. TUHAN-BARANOVSKYI, ITS MODERN DEVELOPMENT
AND PRACTICAL APPLICATION**

O. M. Hirniak

*Ukrainian Academy of Printing,
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine*

The article represents the analysis of M. Tuhan-Baranovskyi's contribution into the disclosure of the essence of motivation of work and its role in improving of work productivity. The development of his theory in the second part of the XX century by such scholars as A. Maslow, L. Bef etc. has been demonstrated. The essence of the great management principle (GMP) was considered. The influence of M. Tuhan-Baranovskyi and his followers' theory of motivation upon the efficiency of printing companies has been revealed.

Keywords: *motivation, needs, stimuli, efficiency, salary, premium.*

Стаття надійшла до редакції 21.04.2016.

Received 21.04.2016.