

Висновки. Отже, стимулювання є важливим елементом організації праці трудового колективу у кожному підприємстві. Кожен керівник підприємства сам обирає певні засоби стимулювання, які є ефективними саме для його підприємства, тобто спираючись на фінансовий стан, специфіку діяльності, корпоративну культуру. Вхід працівника до системи трудових відносин передбачає, що за відповідну винагороду він має виконувати певні обов'язки. При цьому основним завданням стимулювання є спонукання людини працювати краще, ніж передбачено трудовими відносинами, тобто ефективна система стимулювання повинна спиратися на результати трудової діяльності. Варто усвідомити, що фінансування системи управління персоналом відображається у стратегічних результатах діяльності підприємства в цілому. Для того, щоб отримати суттєві дивіденди необхідно спочатку зробити вкладення.

Список використаних джерел:

1. Мурашка Є. Мотивація і стимулювання трудової діяльності в управлінні персоналом / Є. Мурашка // Економіка і менеджмент культури . – 2013. – № 2. – С. 50-54. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>
2. Драч О. І. Стимулювання як чинник підвищення ефективності виробництва / О. І. Драч // Моделювання регіональної економіки. – 2010. – № 1. – С. 368-372. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>
3. Вареник О. Ф. Удосконалення системи матеріального стимулювання праці персоналу підприємства / О. Ф. Вареник // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2011. – № 4 (16). – С. 98-102.
4. Медік А. О. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві / А. О. Медік, Р. М. Федоряк // Технології та дизайн. - 2014. - № 2. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>
5. Нестерович А. В. Форми мотивації праці в сільському господарстві: суть та особливості застосування : [Текст] / А. В. Нестерович // Агросвіт. – 2012. – № 3. – С. 51-55.
6. Грищенко В. Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання / В. Ф. Грищенко, М. С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - № 1. - С. 103-112. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>
7. Воробей О. Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / О. Ю. Воробей, С. М. Невмержицька. – Режим доступу : <http://knutd.edu.ua>
8. Синиціна Ю. П. Управління витратами на персонал на основі системного підходу / Ю. П. Синиціна, С. М. Дунайчук, А. І. Алексеєнко // Економіка і суспільство. – 2017. – № 9. – С. 636-641.
9. Про оплату праці: Закон України № 108/95-вр від 01.01.2017 р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua>
10. Івашова, Н. В. Сучасні методи мотивування персоналу [Текст] / Н. В. Івашова, В. В. Зарубіна // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ, м. Суми, 3-5 квітня 2012 р. / Відп. за вип. О. В. Прокопенко. – Суми: СумДУ, 2012. – Т.5. – С. 35-37.
11. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2012. – Т. 133. – С. 65-71. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>
12. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості підприємства / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

Рецензент д.е.н., професор Махмудов Х.З.

УДК 331.101.38.331.2

Сақун Л.М., к.е.н., доцент

Карлик Ю.Ю., к.е.н., доцент

Павлова О.О.

Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СТАНУ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «АвтоКрАЗ»

У статті розглядається зміна таких чинників як потреби, цінності та мотиви що пов'язані з процесом роботи на підприємстві. На прикладі ПАТ «АвтоКрАЗ» можна з'ясувати, з якими труднощами стикається підприємство коли виникають питання щодо зміни тих самих цінностей, мотивів, потреб працівників. Загальний огляд значень, сутності та характеристик мотиваційних процесів, думки різних

вчених стосовно питань мотиваційного процесу. Визначено позитивні та негативні сторони роботи ПАТ «АвтоКрАЗ» з мотиваційними чинниками.

Ключові слова: мотивація, мотиви, цінності, теорія, потреби, фактори, чинники, спонукання.

Sakun L., Karlik Y., Pavlova O.

THEORETICAL BASIS OF MOTIVATION AND AREAS OF IMPROVEMENT FOR EXAMPLE MOTIVATIONAL MECHANISM PJSC "AvtoKrAZ"

This article contains the changing factors such as the needs, values and motives connected with the process of the enterprise. The example of PJSC "AvtoKrAZ" you can find out the difficulties facing the company when there are questions about the changes of the same values, motives, needs workers. Overview values, nature and characteristics of motivational processes views of different scholars on issues motivational process. Positive and negative aspects of PJSC "AvtoKrAZ" of motivational factors.

Keywords: motivation, motives, values, theory needs factors, factors, encouraging.

Сакун Л. Н., Карлик Ю.Ю., Павлова А.О.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И НАПРАВЛЕНИЯ УЛУЧШЕНИЯ СОСТОЯНИЯ МОТИВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ НА ПРИМЕРЕ ПАО «АвтоКрАЗ»

В статье рассматривается изменение таких факторов как потребности, ценности и мотивы связанные с процессом работы на предприятии. На примере ПАО «АвтоКрАЗ» можно выяснить, с какими трудностями сталкивается предприятие когда возникают вопросы по изменению тех самых ценностей, мотивов, потребностей работников. Общий обзор значений, сущности и характеристик мотивационных процессов, мнения разных ученых по вопросам мотивационного процесса. Определены положительные и отрицательные стороны работы ПАО «АвтоКрАЗ» с мотивационными факторами.

Ключевые слова: мотивация, мотивы, ценности, теория, потребности, факторы, побуждения.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Необхідність розгляду методологічних засад, концептуальних положень та механізмів, спрямованих на розв'язання суперечностей стосовно механізму мотивації праці. Та практично втілити усі можливі засоби і методи задля того щоб покращити функціонування підприємства зі сторони працівників.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Даним напрямком дослідження займалися такі вчені як Ф. Тейлор, який запропонував історичний етап простої мотивації. З. Фрейд та Елтон Мейо які досліджували етап соціально – психологічної мотивації. Е. Лоулер, А. Маслоу, К. Алдерфер, Ф. Герцберг та інші.

Цілі статті. Виходячи з існуючої проблеми виникає необхідність розглянути особливості розвитку мотиваційної діяльності на прикладі ПАТ «АвтоКрАЗ», та запропонувати подальші можливі варіанти вирішення усіх проблем стосовно мотивації роботи працівників. Огляд сутностей і значення мотивації праці, приведення класифікації мотивації за поглядами різних вчених, характеристика їх організаційних форм вказати на плюси та недоліки стосовно роботи ПАТ «АвтоКрАЗ» з мотиваційними чинниками.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для того щоб направити потрібну кількість людей,

тобто відділ, цех тощо у потрібне русло задля досягнення потрібного результату всередині підприємства, потрібен лише вплив вищого органу або особи. Для цього потрібен спеціальний інструмент, який дістав назву – мотивація. Щоб активно наближатися до мети, керівнику потрібно налагодити та спланувати всю роботу і приховано примусити її виконувати згідно з планом.

Отже, мотивація – це процес, який спонукає робітників до діяльності задля досягнення цілей організації. Для ефективності мотивації потрібно виконати наступні установи: цілісне усвідомлення того, що спонукає працівника до праці; побудувати стратегію того, як саме направити дані спонукання на шлях до цілей всієї організації.

Деякі науки, такі як соціологія та психологія визначають термін спонукання таким чином: це виявлення потреб у поведінці людини, які направлені на досягнення поставленої цілі.

Потреба – це індивідуальний стан живого організму, людської особистості в цілому, що усвідомлює невдоволення через те, що їй бракує чогось. Види потреб умовно поділяються на дві групи: потреби першого роду (фізіологічні потреби : потреби у сні, їжі тощо) та потреби другого роду (соціально-психологічні потреби : потреби у владі, визнанні тощо) [6].

Таким чином, потреби першого роду закладені генетично, а потреби другого роду є наслідками її життєдіяльності. Потреби неможливо побачити або виміряти, про їх існування можна лише зробити деякі висновки коли спостерігаєш за поведінкою людини.

Коли людина реально відчуває потребу, що виникає у процесі її діяльності, то вона спрямовує максимальні дії задля задоволення цієї потреби. Такий процес має назву спонукання [4].

На даний час існує декілька різних цілком обґрунтованих теорій мотивації, які можна поділити на три групи: первинні – вони базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці; змістовні – відображають зміст потреб; процесуальні – вивчають процес заохочення.

Первинні теорії мотивації розроблялись виходячи з історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів примусу, матеріального і морального заохочення.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на потребах і факторах, що визначають поведінку людини. Вони вивчають потреби людини і відображають ієрархічну класифікацію, що дозволяє робити певні висновки щодо механізму мотивації людини.

Процесуальні теорії аналізують те, яким чином людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретну поведінку. Процесуальні теорії не відміняють існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними. Поведінка людини є функцією його сприйняття і очікувань, які пов'язані з ситуацією, і можливими наслідками обраної ними поведінки. Переглянемо змістовні та процесуальні теорії мотивації у табл. 1.

Таблиця 1

Змістовні та процесуальні теорії мотивації

Назва теорії та автори		Сутність теорії	Переваги (+) та недоліки (-) теорії
1	2	3	4
Змістовні теорії мотивації	Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	А. Маслоу розподіляв людські потреби таким чином: первинні та вторинні, що розташовані в п'ятирівневій ієрархічній структурі. Потреби задовольняються послідовно, спочатку задовольняються потреби нижчих рівнів, відповідно після цього – вищих.	+ система мотивації розвивається відповідно до змін потреб; + процес мотивації є нескінченним; + створення спеціальних умов через які працівник задовольняє власні потреби в інтересах організації; - не враховуються індивідуальність рис людей; - модель ледве піддається адаптації в практиці управління середнього бізнесу.
	Теорія існування, зв'язку та росту К. Альдерфера	Теорія виділяє такі три класи потреб: існування, зв'язку і зростання. Рух по системі може відбуватися вгору по ієрархії або вниз по можливості задоволення потреб вищого рівня.	+ рух виникає не лише від нижчих потреб до вищих, а й у зворотному напрямі; + рух у довільній послідовності демонструє посилення мотивуючої дії нижчих потреб за неможливістю задоволення вищих; - ідея переходу з рівня на рівень ланцюга потреб не підтверджується практикою управління.
	Теорія потреб Д. Мак-Клелланда	Вчений виявив найважливіші "вторинні потреби", які актуалізуються тільки за умови достатньої матеріальної забезпеченості: участь у власті, досягнення, визнання.	+ люди з великим бажанням керувати швидко налагоджують доброзичливі відносини в колективі; + люди які прагнуть досягнути успіху схильються до помірної ризику, особистої відповідальності, ініціативи; - майже невраховані індивідуальні особливості кожної людини та відсутні відображення механізму задоволення потреб нижчого рівня.
	Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Це модель двох груп факторів розподілу потреб: гігієнічні фактори – пов'язані із запобіганням незадоволеності роботою (заробітна плата, умови праці і безпека тощо.); мотивуючі фактори – пов'язані із характером і сутністю роботи.	+ якщо мотиваційний чинник виражений у недостатньому вигляді, то він не викликає задоволення; + професійні успіхи, визнання заслуг та ін. посилюють позитивні мотиви поведінки; + визначення власних вподобань через складений перелік факторів для працівників; - суб'єктивні методи дослідження; - наявність двох груп чинників не завжди підходить працівникам.
Процесуальні теорії мотивації	Теорія очікувань В. Врума	Дана теорія ґрунтується на взаємозв'язку витрат праці, її результатів та винагороди.	+ за умов ефективної роботи встановлене чітке співвідношення між результатом та винагородою; + створення високого рівня результатів підлеглих; + активний нагляд за навичками та знаннями підлеглих; - погано враховані індивідуальні особливості працівників і організації в цілому.
	Теорія справедливості С. Адамса	Теорія наголошує, що робітники оцінюють винагороду за працю порівнюючи її з іншими аналогічними діями що стосуються роботи.	+ перспектива у формі «зусилля = винагорода»; - задоволення потреб відбувається лише за допомогою грошей; - визначення справедливості винагороди суб'єктивно і з боку працівника, і з боку керівника і практично не піддається узгодженню.

Продовження табл. 1

1	2	3	4
	Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера	Тут є елементи теорії очікування та справедливості. Чинниками мотивації служать винагорода, рівень задоволеності та витрати праці.	+ активна і результативна праця веде до задоволення і винагороди працівника; + результат який веде до винагороди залежить від здібностей, зусиль та характеру працівника; - оцінка здібностей і рис може не відповідати дійсності; - основною проблемою для керівника і робітників є точне визначення цінності винагороди.

(побудовано авторами на основі даних [1])

Таким чином, на результати робітника діють такі чинники, як витрачені зусилля, здібності і особливості працівника, усвідомлення власної ролі у процесі організації. Якщо досягти максимальної результативності, то можна отримати винагороду, тільки тоді прийде відчуття повної задоволеності роботою, впевненості у собі, премії тощо. Врахування теорій мотивування в процесі управління підприємствами сприяє вибору дієвих та обґрунтованих стимулів, всебічному моніторингу потреб працівників, поліпшенню умов праці, оптимальному поєднанню зацікавленості персоналу і продуктивності його праці, досягнення організаційних цілей на всіх рівнях [2].

Розглянемо основні фактори мотиваційних процесів на прикладі ПАТ «АвтоКрАЗ». Це підприємство яке входить до десятки провідних світових лідерів з виробництва великовантажних автомобілів.

Саме заробітна платня є найважливішим чинником мотивації, за її допомогою людина може придбати усі необхідні блага для свого життя. Система оплати праці працівника повинна створювати відчуття впевненості у завтрашньому дні.

Проаналізуємо основні вакансії, які пропонує ПАТ «АвтоКрАЗ» на кінець 2016 року з метою визначення професій, що мають найбільшу плинність кадрів (рис. 1).

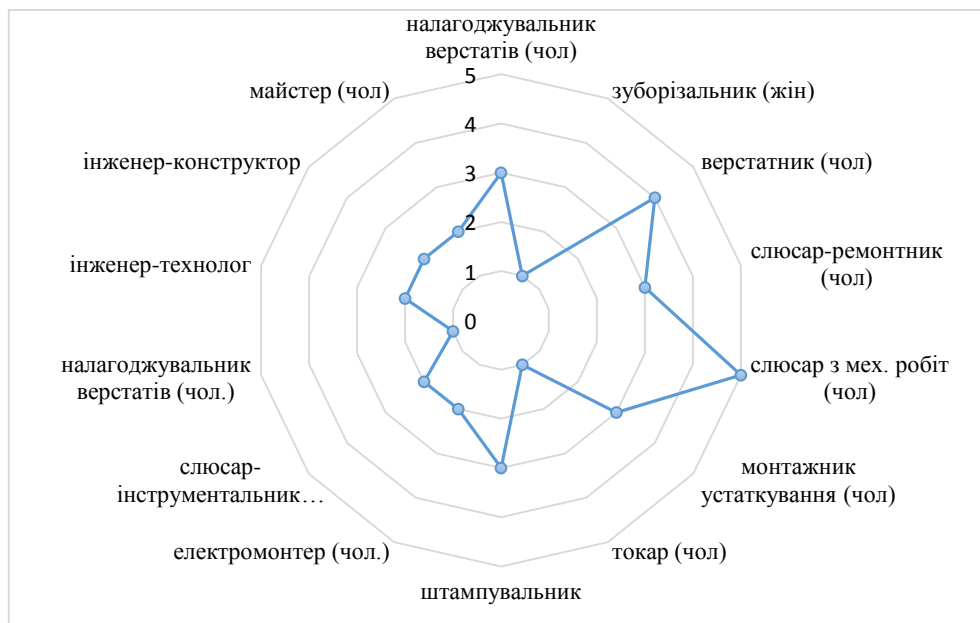


Рис. 1 – Кількість вакансій на ПАТ «АвтоКрАЗ» у 2016 році (побудовано авторами на основі даних [3])

Як бачимо, найбільша плинність кадрів відбувається у слюсаря з механічних робіт, а найменша – у зуборізальника, токаря і налагоджувальника верстатів. Можна припустити, що існуюча ситуація пояснюється низькою заробітною платою та важкими умовами праці.

Далі проаналізуємо оклад кожного працівника на ПАТ «АвтоКрАЗ», щоб визначити його рівень із запропонованих вакансій (рис. 2).

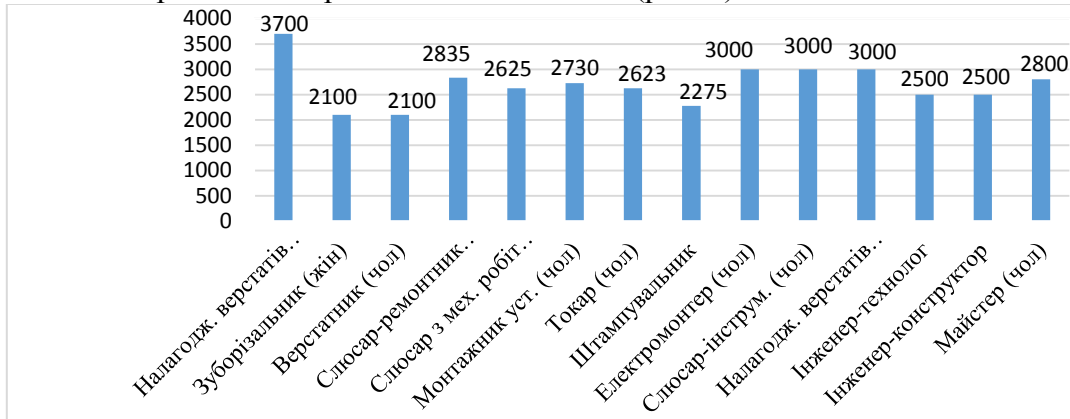


Рис. 2 - Розробка мотиваційних механізмів машинобудівного підприємства (побудовано авторами на основі даних [3])

Структура заробітної плати складає: базову ставку; преміальні виплати та соціальні програми. Базова ставка повинна бути такою, щоб залучити на підприємство якомога більше претендентів на вакантне місце, задля того щоб потім обрати собі потрібні кадри іноді навіть на конкурсній основі. Ця ставка не повинна перевищувати 70 – 90% загального доходу, який отримує працівник за місяць.

На ПАТ «АвтоКрАЗ» налічуються такі види працівників, що відповідають вимогами підприємства стосовно освіти, розрядів, кваліфікації тощо : відповідають встановленим вимогам – 60 %; значно перевищують вимоги – 10%; які просто перевищують вимоги – 20%; які не виконують встановлені вимоги – 10%.

Таким чином, ми бачимо що найбільша зарплата у вакансії налагоджувальника верстатів, яку пропонують виключно чоловікам, а найменша зарплата у зуборізальника та верстатника, можна припустити, що така різниця полягає у складності робочого процесу або шкідливості і т. д.

Розглянемо основні мотиви, які обіцяє кадрова служба АТ «АвтоКрАЗ» новому працівнику (рис. 3).



Рис. 3 - Мотиви підприємства для утримання робітників (побудовано авторами на основі даних [3])

За останні роки помітно зростає роль соціальних пільг та виплат на підприємстві. На мою думку пільги та виплати уже перестали носити тимчасовий характер. Вони вже стали життєвою потребою як для працівників, так і для їх сімей. Далі розглянемо спектр пільг, які підприємство пропонує своєму працівнику (рис. 4).

Засобом мотивації слугувати можуть не тільки гроші, а й інші фактори які сприяють зміцненні у працівнику почуття самоповаги. Певний результат може дати спільність долі працівника і ПАТ «АвтоКрАЗу» що закладається у спільну філософію усієї фірми. Ще однією дуже важливою формою успішності є відкритість і взаємодовіра у стосунках між керівником і підлеглими, також не мало важливе постійне інформування про ситуацію що діється на підприємстві, про зміни у секторах ринків, про подальші очікувані перспективи, подальші дії ті їх успіх у реалізації.

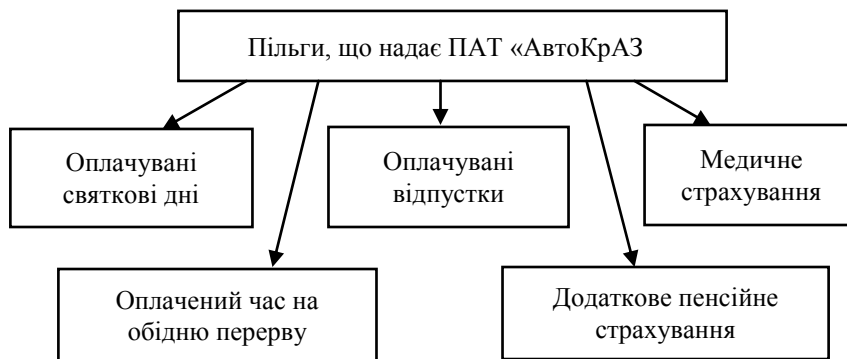


Рис. 4 - Перелік соціальних пільг, які надає ПАТ «АвтоКрАЗ» своїм працівникам (побудовано авторами на основі даних [3])

Мотиваційні аспекти управління працею на сьогоднішній час набули широкого застосування у країнах з розвинутою ринковою економікою. У нашій країні це поняття з'явилося порівняно недавно у зв'язку з демократизацією виробництва. [5]

Висновки. Існуюча в Україні практика розробки та застосування методів мотивації персоналу орієнтується переважно на економічні аспекти стимулювання, в той час як нематеріальні складові системи мотивації не використовуються, відсутнє також методичне забезпечення процесу побудови та впровадження в практику роботи ефективних засобів мотивації, що орієнтовані на сучасні наукові теорії поведінки людини на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – Київ: Знання, 2008.
2. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва [Електронний ресурс] / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
3. Офіційний сайт компанії ПАТ «АвтоКрАЗ» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.autokraz.com.ua>
4. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А. В. Музиченко-Козловський, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України / А. В. Музиченко-Козловський, А. В. Колодійчук., 2011. – С. 361–367.
5. Немцов В. Д. Менеджмент організацій / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сішок. – Київ: УВПК ЕксОб, 2007. – 392 с.
6. Шафранська Т. Ю. Основні види мотивації працівників [Електронний ресурс] / Т. Ю. Шафранська, О. В. Коломієць. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm

Рецензент д.е.н., професор Хоменко М.М.