

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

**В.І. Чобіток, кандидат економічних наук. С.В. Дибаліна.**  
**Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків**

© Чобіток В.І., 2015.

© Дибаліна С.В., 2015.

*Статтю отримано редакцією 18.05.2015 р.*

**Вступ.** У сучасних умовах господарювання промисловому підприємству незалежно від форми власності потрібні кваліфіковані кадри, здатні виконувати свої обов'язки або управляти виробничим процесом. Але навіть за умов, якщо вдалося сформувати колектив зі справжніх професіоналів, не слід забувати про те, що персонал потрібно постійно мотивувати.

У загальному значенні мотивація – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення певних цілей. Процес мотивування персоналу складається із зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть носити як позитивний, так і негативний характер. Правильний вибір та впровадження мотивації може значно підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

Проблемою мотивації є її недосконалість, недостатнє фінансування, а також те, що на підприємствах не приділяють належної уваги мотивації. Мотивація працівників займає одне з головних місць в управлінні персоналом. Головним завданням керівництва підприємства є орієнтація працівників на досягнення цілей підприємства.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Питання мотивації персоналу є актуальним в усі часи, ним займалися протягом усієї історії економічної науки закордонні й вітчизняні автори, зокрема: А. Маслоу вивчав проблеми психології людини, він є автором ієрархії людських потреб; Дуглас Мак-Грегор – є автор принципу «гарячої плити», сутністю якого є правильна практика застосування заохочення і покарання як інструменту мотивації; П. Армстронг займався питаннями управління людськими ресурсами, А. Кібанов – питаннями мотивації та стимулювання трудової діяльності; А. Колот розглядав теоретичні й практичні аспекти мотивації персоналу; в працях О. Байда розглядалися питання мотивації праці як складової успіху організації; Д. Богиня досліджує мотиваційні аспекти інвестування у розвиток людського капіталу як основний чинник збільшення конкурентоспроможності робочої сили країни; Ш. Річі запропоновано фактори, які можуть бути використані як мотиватори в умовах трудових колективів. Однак це питання є завжди важливим та потребує постійних удосконалень і нововведень у сучасних умовах.

**Мета статті** полягає в теоретичному обґрунтуванні формування системи мотивації персоналу на промислових підприємствах.

**Основний матеріал і результати.** Проблема мотивації персоналу є актуальною завжди незалежно від того, на якому рівні технічного прогресу й економічного розвитку знаходиться суспільство. Актуальність цієї проблеми обумовлена тим, що трудова діяльність є фундаментальною умовою існування будь-якого суспільства. Ставлення до праці значною мірою визначає «успіх» або «поразку» суспільства в його просуванні на шляху економічного і соціального прогресу.

Однією з переваг успішного функціонування підприємства є ефективно працюючі і кваліфіковані кадри, а також грамотні й здатні керувати виробничим процесом управлінці. Однак, навіть якщо вдалося сформувати колектив зі справжніх професіоналів, не слід забувати про те, що персонал потрібно постійно мотивувати. Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки та ефективної роботи. Орієнтація працівників на досягнення цілей підприємства є одним з головних завдань керівництва персоналом.

У сучасних умовах на підприємствах проблемою мотивації є її недосконалість, недостатнє фінансування заходів, спрямованих на вдосконалення мотивації персоналу, а також те, що не приділяють належної уваги мотивації. Проблеми дієвого і результативного мотивування також завжди виникали у процесі зародження та формування менеджменту як

науки. Спочатку йшлося більше про матеріальні та організаційні аспекти спонукання, а на сучасному етапі все більше акцентується на соціально-психологічних аспектах мотивації, що створюють умови для досягнення високих результатів виробничо-господарської діяльності з мінімальними затратами.

У наш час у країні спостерігається криза праці. Праця перестала бути, для багатьох людей сенсом життя і перетворилася на засіб виживання. У таких умовах не може йти мови ні про високопродуктивну й ефективну працю, ні про зростання кваліфікації працівників та розвиток їх ініціативи, ні про формування сильної мотивації. Головне завдання з точки зору мотиваційного процесу працівників – це зробити їх не стільки власниками засобів виробництва, скільки власниками своєї власної робочої сили.

Сучасні підходи до мотивації формувалися під впливом основних теоретичних напрямів. До них відносять змістовні теорії мотивації, що аналізують базові потреби людини, які досліджують потреби працюючих в організаціях людей, спираючись на них, менеджери одержують можливість глибше усвідомити нестатки підлеглих. Увага прихильників процесуальних теорій мотивації сконцентрована на вивченні розумових процесів, що впливають на поведінку людини, поясненні того, у який спосіб працівники прагнуть до винагороди.

Мотивація праці, управління і взаємодія з людьми – вирішальний фактор успіхів діяльності підприємств та результативності їх роботи. Мотивація становить основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність.

Уся діяльність людини обумовлена реально існуючими потребами. Мотивована діяльність – це вільна, обумовлена внутрішніми спонуканнями діяльність людини, спрямована на досягнення своїх цілей, реалізацію своїх інтересів. У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру своїх дій залежно від внутрішніх спонукань та умов зовнішнього середовища.

Ефективне використання мотивації керівництвом підприємства дозволяє розробити способи досягнення максимальної віддачі від працівників на основі чіткого уявлення про їх поведінку, про мотиви, що зумовлюють їх спонукають до підвищення продуктивності праці та якісного виконання своїх обов'язків.

У табл. 1 досліджено трактування поняття «мотивація» вітчизняними та зарубіжними науковцями.

**Таблиця 1**

**Аналіз визначення поняття «мотивація»**

Автор	Визначення, запропоноване автором
А. Афонин [1]	управлінська діяльність, спрямована на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства
Д. Богиня [2]	суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів
А. Вельш [3]	комплекс внутрішніх психологічних умов формування або активізації певного мотиву поведінки
А. Калініченко [4]	сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають тип її поведінки, орієнтують на досягнення поставлених цілей
А. Кібанов [5]	процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів
А. Колот [6]	це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
О. Кузьмін [7]	вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
М. Мескон [8]	процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації
В., Шинкаренко О. Криворучко [9]	процес, який здійснюється менеджерами і полягає у виявленні сил (мотивів) та розробленні стимулів, що спонукають індивідуумів до дій щодо досягнення особистих цілей та цілей організації
Вікіпедія (вільна інцеклопедія) [10]	це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань
Малий економічний глосарій [11]	позиція, що привертає людину діяти цілеспрямованим чином; процес спонукання себе й інших людей до дій, які дозволяють досягти цілей організації

Таким чином, проаналізувавши визначення поняття «мотивація» можна сказати, що це процес, направлений на виявлення можливостей персоналу шляхом впливу на його внутрішні та зовнішні рушійні сили (потреби, бажання, почуття й інтереси) матеріальними та моральними

заохоченнями з метою досягнення його особистих цілей та цілей підприємства.

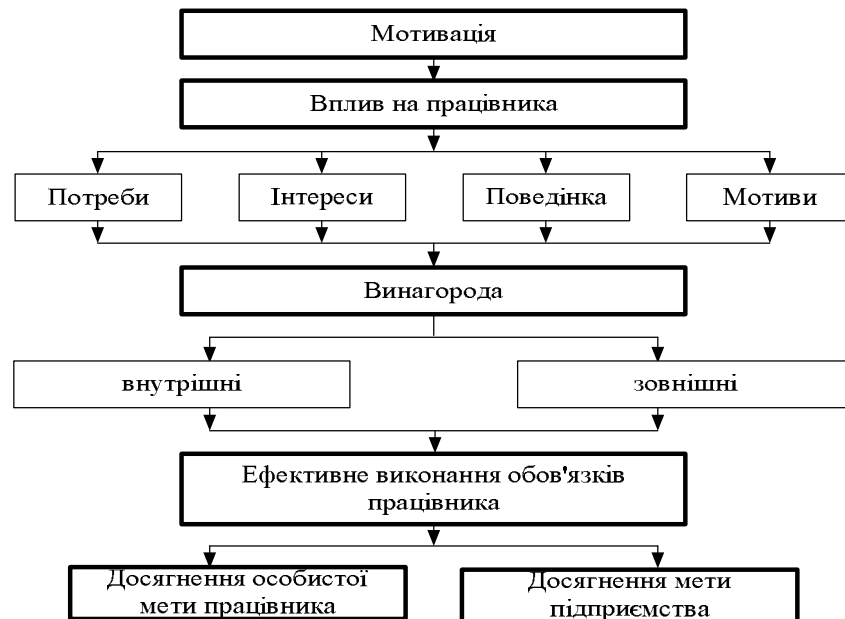
Сила мотиву праці визначається ступенем актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Особливістю мотивів праці є їхня спрямованість «на себе» і «на інших».

Можна виділити кілька груп мотивів праці, які утворюють у сукупності єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її суспільної корисності, статусні мотиви, пов'язані із суспільним визнанням плідності трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних благ, а також мотиви, орієнтовані на визначену інтенсивність роботи.

Мотивація ґрунтується на двох категоріях [3]: потреби – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь і винагороди – те, що людина вважає цінним для себе. Потреби у свою чергу поділяються на первинні (фізіологічні) та вторинні (психологічні), винагороди – внутрішні й зовнішні. Узагальнену модель мотивації наведено на рис. 1.

Потреби породжують у свідомості працівника інтерес, а інтерес у свою чергу – мотиви. Відповідно мотиви зумовлюють певну поведінку працівника, спонукають його до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей.

Теорії, які відображають зміст потреб, сконцентровано на аналізі потреб людини, пріоритетності їх мотивуючої дії.



**Рис. 1. Модель управління мотивації за рахунок впливу на потреби працівника**

Мотивація формується за умови, коли трудова діяльність є якщо не єдиною, то основною умовою одержання блага. Якщо ж критерієм у розподільних відносинах служать статусні розбіжності, стаж роботи, приналежність до певної соціальної групи, то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, закріплення за робочим місцем і т.д., що не обов'язково припускають трудову активність працівника, оскільки можуть досягатися за допомогою інших видів діяльності.

Мотивування працівників здійснюється відповідно до потреб промислового підприємства і працівників залежно від необхідності, обумовленої навколишнім середовищем. Звідси потрібно проаналізувати зміст вимог, висунутих навколишнім середовищем, у якому функціонує промислове підприємство, а також його потреби; крім того, індивідуальні потреби, що дуже різні у працівників.

Існує три основних підходи до вибору мотиваційної стратегії [5]: стимул і покарання – люди працюють за винагороду: тим, хто працює добре й багато, платять добре, а тим, хто працює ще більше, платять теж більше. Тих, хто не працює якісно, карають; мотивування через саму роботу – дайте людині цікаву роботу, що приносить їй задоволення, і якість виконання буде високою; систематичний зв'язок з менеджером – визначайте мету роботи разом з підлеглим, забезпечуйте позитивний зворотний зв'язок, коли він діє правильно, і негативний, коли він помиляється.

Мотивація базується на аналізі ситуації та застосовуваному стилі взаємодії керівника з працівниками. Характерні мотиваційні методи наведено на рис. 2.

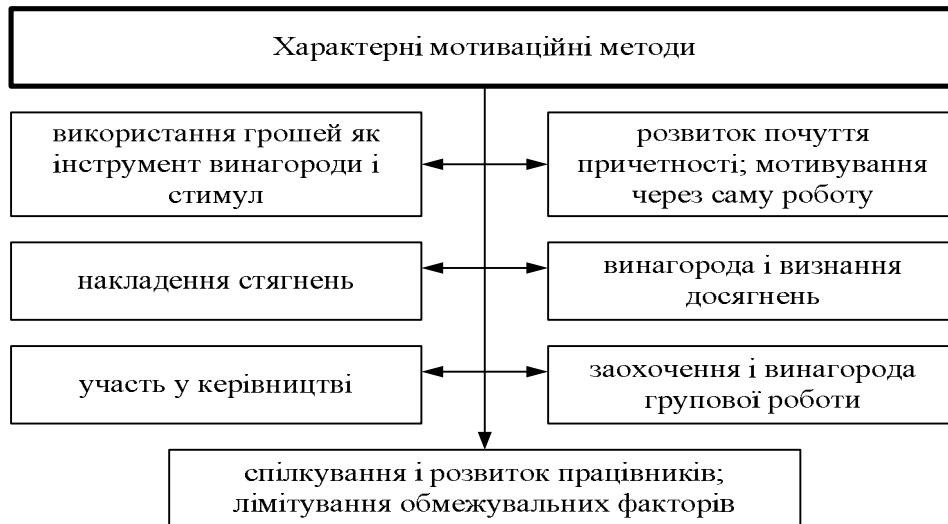


Рис. 2. Види характерних мотиваційних методів

Підвищення зарплати не призводить автоматично до підвищення ефективності та продуктивності праці, хоча нестача грошей чи затримка виплати зарплати однозначно спричиняють зростання невдоволення, напруженості й зниження результатів праці.

Винятком служать ситуації, коли внутрішній потяг до роботи у працівника превалює над фінансовими міркуваннями. Щоб ефективно використовувати гроші як мотиватор, варто платити конкурентну зарплату для залучення й утримання фахівців, щоб нагорода відповідала реальним зусиллям працівника. Працівник повинен бути впевнений, що його зусилля будуть заохочені відповідною нагородою.

Відсутність інформації про результати власної роботи також позначається негативно. Більшість людей хоче знати, яких результатів вони досягають своєю роботою.

Керівництву необхідно розуміти, що саме змушує людей працювати, чого вони потребують і чому вибирають той чи інший спосіб дій.

Підхід до оптимізації системи матеріального стимулювання дозволив виділити декілька типів працівників (рис. 3).

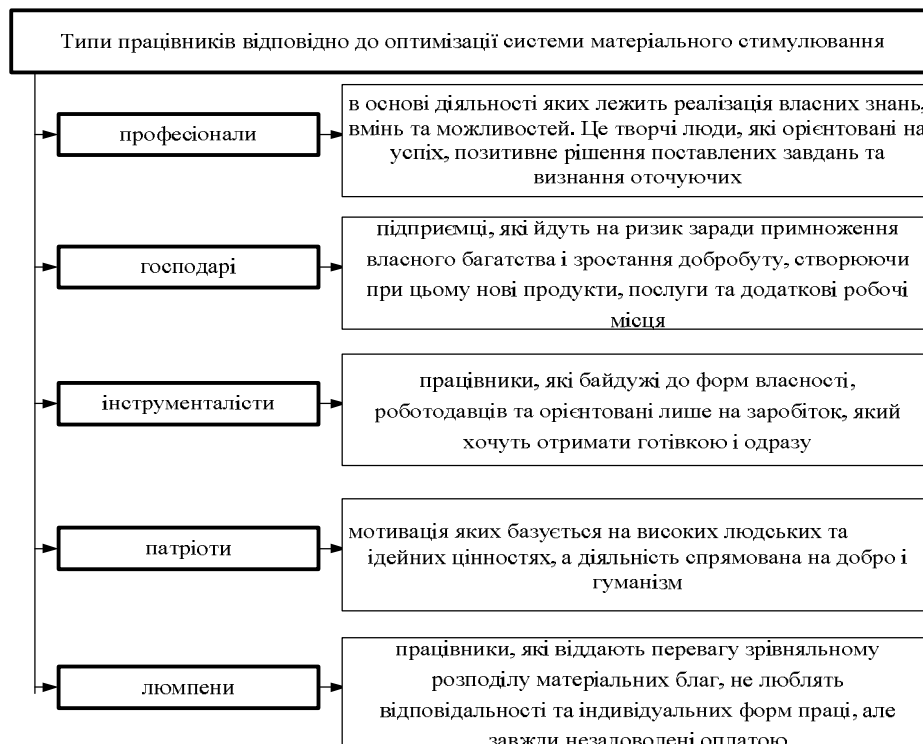


Рис. 3. Типи працівників відповідно до оптимізації системи матеріального стимулювання

Стимулювання праці – досить складна процедура. Існують певні вимоги до його організації: комплексність, диференційність, гнучкість і оперативність. Найчастіше використовуваними зовнішніми стимулами є похвала й осудження. Але варто пам'ятати, що довго використовуване осудження призводить до негативних наслідків як для ефективності праці, так і для розвитку особи [3].

Публічна похвала дуже добре оцінюється людьми, у той час як публічне іронізування викликає негативне ставлення. На догану наодинці понад половину людей реагують позитивно. Негативна оцінка впливає, якщо вона цілком обгрунтована і дана тактовно, з урахуванням ситуації та стану людини, її індивідуальних особливостей. Цілком природно, що оцінка повинна бути адекватна дійсним досягненням людини, однак у деяких випадках варто похвалити і за незначні чи дрібні досягнення. Велике значення серед зовнішніх стимулів має вплив присутності інших людей. Є три типи людей: соціально збудливі, соціально загальмовані й соціально індіферентні. Багато хто працює гірше, якщо відчуває на собі чужий погляд. Має значення і ступінь інтелігентності: чим від вищий, тим більше людина не хоче осоромитись.

Значний вплив на силу та стійкість мотиву здійснює успіх і невдача в діяльності людини. У випадку тривалих невдач у людини може виникнути бажання залишити цю діяльність, відбувається заміна цілей чи відмова від них; реакція може бути й агресивною – людина у своїх невдачах намагається звинуватити інших людей. Однак регулярно повторюваний успіх може сформувати в людини підвищену самооцінку. Оцінювання успіху-невдачі в кожній людині завжди суб'єктивне. Крім того, переживання «успіх-неуспіх» виникає тільки в тих випадках, коли людина приписує собі отриманий результат.

Соціально-психологічний клімат значно впливає на ставлення людини до виконуваної нею роботи, на силу мотиву. Особливий вплив справляє і цікавий зміст діяльності, що може приваблювати людину особливостями самого процесу її здійснення, важливістю кінцевого результату, складністю розв'язуваного завдання. Зворотний ефект викликає проста й одноманітна робота.

**Висновки.** Таким чином, процес стимулювання трудової діяльності складається із зовнішньої та внутрішньої складових, дія яких може носити як позитивний, так і негативний характер стосовно сили і стійкості мотиву. Правильний підбір застосовуваних стимулів може значно підвищити ефективність діяльності як усього промислового підприємства, так і окремих працівників. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах потребує подальшого розвитку, зокрема розроблення та впровадження механізмів мотивації з урахуванням впливу зміни зовнішніх факторів.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: учебное пособие / А.С. Афонин. – К.: МЗУУП, 1994. – С. 40.
2. Богиня Д.П. Основы економіки праці: навч. посіб. / Д.П. Богиня, О.Л. Грішнова. – 3-тє вид. – К.: Знання-Прес, 2002. – 387 с.
3. Вельш А.Г. Управление на основе мотивации // Мотивация экономической деятельности: сб. ст. / под. ред. С.С. Шаталина – М.: ВНИИСИ, 1980. – С. 18 – 22.
4. Калініченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття / А.В. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42, С. 417 – 420.
5. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: ИНФРА-М. – 2009. – С. 524.
6. Колот Л. М. Мотивація персоналу: підручник / Л.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
7. Кузьмін О.Є. Основы менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
8. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко; Акад. нар. хоз. при правительстве РФ. – М.: Дело, 1997. – 702 с.
9. Шинкаренко В.Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства / В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 4. – С. 27 – 32.
10. <http://uk.wikipedia.org/wiki>
11. <http://vocabulary.ru/dictionary/>

УДК 331.101

**Чобіток Вікторія Іванівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання. **Дибаліна Світлана Володимирівна**, магістр. Українська інженерно-

педагогічна академія, м. Харків. **Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект.** Розглянуто проблеми формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах. Проаналізовано та визначено поняття «мотивація». Розроблено модель упровадження мотивації за рахунок впливу на потреби працівника. Виділено види характерних мотиваційних методів персоналу. Визначено та схарактеризовано типи працівників відповідно до оптимізації системи матеріального стимулювання.

**Ключові слова:** мотивація, працівники, персонал, стимулювання, промислове підприємство.

УДК 331.101

**Чобиток Вікторія Івановна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і організації діяльності суб'єктів господарювання. **Дибалина Светлана Владимировна**, магістр. Українська інженерно-педагогічна академія, г. Харків. **Формирование системы мотивации работников на промышленных предприятиях: теоретический аспект.** Рассмотрены проблемы формирования системы мотивации работников на промышленных предприятиях. Проанализировано и определено понятие «мотивация». Разработана модель внедрения мотивации за счет влияния на потребности работника. Выделены виды характерных мотивационных методов персонала. Определены и охарактеризованы типы работников в соответствии с оптимизацией системы материального стимулирования.

**Ключевые слова:** мотивация, работники, персонал, стимулирование, промышленное предприятие.

UDC 331.101

**Chobitok V.I.**, PhD, Associate Professor, Department of Economics and Business Entities Management. **Dibalina S.V.**, master. Ukrainian Engineering and Pedagogics Academy, Kharkiv. **Forming the system of workers' motivation at industrial enterprises: theoretical aspect.** The article considers the problems of forming the system of workers' motivation at industrial enterprises. The concept of "motivation" has been analyzed and studied. The model of motivation is developed on the basis of influencing the worker's necessities. The types of specific motivational methods of personnel are distinguished. The types of workers are distinguished and described in accordance with the material stimulation system improvement.

**Keywords:** motivation, workers, personnel, stimulations, industrial enterprise.