

УДК 658.012.32:658.589

**МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ,  
СУЧАСНІ МОДЕЛІ, ОСОБЛИВОСТІ****Дорошкевич К.О., к.е.н.***E-mail: katyok@ukr.net***Вороновська М.М.***E-mail: marta\_tomych@ukr.net*Національний університет «Львівська політехніка»**Удовиченко Т.Є.***E-mail: olexander\_maslak@mail.ru*Академія сухопутних військ ім. гетьмана П.Сагайдачного

У статті розглянуто сутність та роль мотивування у забезпеченні результативності діяльності підприємства, що полягає у задоволенні власних потреб працівників та досягненні цілей організації. З метою забезпечення найбільшої зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства, рекомендовано застосування сучасних моделей мотивації працівників: мотивування через потреби, мотивування шляхом надлишкового стимулювання, мотивування через позитивні та негативні стимули та мотивування, яке викликає звикання. Шляхом узагальнення та експертних оцінок, у статті виокремлено їх особливості (переважаючий вплив на певну групу потреб, необхідність визначення рівня внутрішньої мотивації працівників, можливість погіршення умов та дисципліни праці на підприємстві, формування системи дієвих стимулів для задоволення потреб тощо), які формують відповідні напрями для удосконалення та визначають умови застосування мотиваційних моделей.

**Ключові слова:** мотивування, стимулювання, оцінювання, модель, потреби

UDC 658.012.32:658.589

**THE MOTIVATION OF EMPLOYEES OF ENTERPRISE: ESSENCE,  
MODERN MODELS, PECULIARITIES****Doroshkevych K.O., PhD in Economics***E-mail: katyok@ukr.net***Voronovska M.M.***E-mail: marta\_tomych@ukr.net*Lviv Polytechnic National University**Udovychenko T.Y.***E-mail: olexander\_maslak@mail.ru*Army Academy named after Hetman Petro Sahaydachny

The essence and role of motivation in providing enterprises effectiveness that consists of satisfaction of personal needs of employees and achieving the objectives of organization have been considered in the article. With the purpose of keeping employees interested in enterprise performance modern motivational models have been recommended to be

applied, such as motivation through needs, motivation by excessive stimulation, motivation through positive and negative incentives and motivation that causes habituation. The peculiarities of motivational models (such as prevailing influence on specific groups of needs, the necessity of definition of intrinsic motivation level of employees, the probability of deterioration of work conditions and labor discipline, the formation of system of effective incentives for satisfaction of needs etc.) that form the appropriate directions for improvement and define the conditions of its application have been distinguished by generalization and expert assessment.

**Key words:** motivation, stimulation, evaluation, model, needs

**Актуальність проблеми.** Як відомо, мотивування – це вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання працівників підприємства для досягнення їх особистих цілей та цілей організації [1]. Із ним пов'язане поняття механізму мотивування працівників, під яким розуміється:

- система зі зворотним зв'язком, яка охоплює сукупність стимулів, що формують у менеджерів організації мотиваційні переваги щодо використання інновацій як основного засобу здобуття організацією конкурентних переваг, методів оцінювання досягнутих результатів і способів їхнього врахування у подальших рішеннях для коригування стимулів у разі їх низької ефективності [2];
- сукупність методів, правил, способів і форм діяльності та організаційних рішень, які регулюють процес мотивації працівників на підприємстві [3].
- комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики [4].

Одним із основних завдань мотиваційної діяльності на підприємстві є побудова результативної системи стимулювання (спонукання до діяльності, яке викликане зовнішніми чинниками матеріальними і нематеріальними). Вона повинна бути сформована таким чином, щоб завдяки мотиваційним процесам підприємства менеджери мали змогу отримати від себе та інших працівників поведінку, яка забезпечить досягнення цілей підприємства та підвищить його результативність.

Дослідження вітчизняних машинобудівних підприємств (ТОВ завод «Конвектор», ТЗОВ «Автонавантажмаш», ТЗОВ «Львівелектротранспорт», ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів», ВАТ «ЛуАЗ», ВАТ «Конвеєр», ВАТ «Іскра» тощо) доводить, що їх мотиваційна діяльність перебуває на етапі розвитку. Для неї характерно обмежене використання

методів мотивування, застосування не результативних стимулів діяльності працівників, залежність рівня мотиваційної діяльності від фінансового стану підприємства, адже він обумовлює можливість застосування не тільки матеріальних, але і нематеріальних методів стимулювання (наприклад, створення сприятливих умов праці чи додаткового вільного часу призведе до певного рівня витрат підприємства). Крім того, у процесі дослідження вітчизняних підприємств було виявлено переважне застосування лише матеріальних стимулів (премії, доплати, надбавки, інші винагороди), серед яких домінує преміювання. Для забезпечення преміювання на досліджуваних підприємствах використовують просту преміальну систему, або преміювання за результатами діяльності. Періодичність преміювання також є низькою. Здебільшого премії працівникам виплачуються раз на рік. Їх розмір залежить від величини середньої заробітної плати або окладу.

Варто відзначити, що незважаючи на низький рівень мотиваційної діяльності підприємства та відсутності системи контролю за її станом, на підприємствах спостерігається низька плинність кадрів та позитивне ставлення до праці.

У результаті проведеного дослідження можна відзначити також наступне. Якщо раніше у практиці управління підприємствами стимулом до діяльності частіше виступала матеріальна винагорода, то сьогодні досить гостро постала проблема самореалізації працівників. У зв'язку із цим, вони прагнуть зменшити контроль над собою і отримати не лише матеріальну, а й психологічну, моральну, кар'єрну винагороду за свою працю [5]. Це визначає необхідність розвитку моделей мотивування та мотиваційних механізмів на підприємствах.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Питанням мотивування приділена увага у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких М. Портер, Дж. Траут, М.І. Туган-Барановський, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Р.В. Гріфін, В. Яцура, В.Л. Карпенко, Н.Є. Кудла, І.Б. Карпунь, І.О. Тивончук, Б. Трейсі тощо.

Цими провідними дослідниками здійснено формування мотиваційної моделі на підприємствах, визначено перелік стимулів та мотивів діяльності працівників, розкрито зміст та напрямки використання теорій мотивації тощо.

Модель мотивування через потреби зображена на рис. 1. Вона передбачає усвідомлення людиною власних потреб, що зумовлює виникнення інтересу. На основі вивчення інтересів відбувається

стимулювання працівників зі сторони керівництва підприємством, що викликає у їх свідомості мотив. У залежності від використовуваних стимулів, мотиви працівників зумовлюють певну поведінку, яка реалізовується так, щоб отримати бажану винагороду. Результатом цього процесу є досягнення особистих цілей працівника та задоволення його потреб [1].

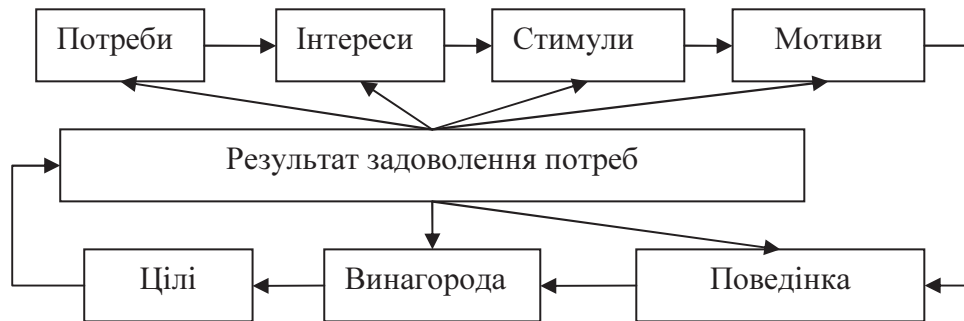


Рис. 1. Модель мотивування через потреби [1]

Рикі В. Гріфін та Володимир Яцура також наводять [5] мотиваційну модель, яка будується на основі потреб. Її першим етапом є виникнення потреби або нестачі чогось, другим - пошук можливих шляхів задоволення потреби. Наступним кроком передбачено вибір поведінки працівника для задоволення потреби та оцінювання ступеня її задоволення. Завершальний етап полягає у визначенні майбутніх потреб, а також шляхів їх задоволення. Недоліком даної моделі є те, автори не включають у мотиваційну модель впливу ні стимулів, ні мотивів (рис. 1), чим заперечують існування їх системи [6].

До сучасних мотиваційних моделей варто віднести наступні. Трейсі Брайан говорить про існування лише двох дієвих мотиваційних моделей на підприємствах. Перша передбачає застосування винагороди за виконану роботу, а друга – покарання за її невиконання [7]. На думку автора, модель мотивування через покарання є більш дієвою, адже має більший зв'язок із природою психофізіологічних властивостей людини (працівника охоплює страх щось втратити, який формує у його свідомості цінність винагороди). Найрезультативнішою дана модель є тоді, коли у якості стимулу для працівника виступає грошова винагорода, адже усі працівники бояться втратити гроші.

Водночас Дж. Траут говорить про наявність надлишкового стимулювання [8]. Воно виникає тоді, коли менеджерам не доводиться приймати раціональних управлінських рішень та здійснювати вибір. Уся їх поведінка стає перерід запрограмованою, завдяки успішному

стимулюванню та інформаційному перевантаженню. Як приклад цього, автор наводить мотиваційну модель, яка використовуються на американських підприємствах. Їх менеджери бажають мати рівно стільки інформації, щоб сформулювати припущення, на основі якого слід буде приймати управлінське рішення. Водночас жоден менеджер не бажає опрацьовувати надлишкову кількість документів та звітів.

Д. Кесслер уводить свою мотиваційну модель, яка програмує свідомість людини та передбачає створення циклу: стимул-бажання-задоволення потреб-звичка [9]. Виходячи із неї, стимул не призводить до задоволення потреб працівників, а передбачає зростання їх кількості та ще більше усвідомлення і бажання їх задовольнити. Тому, уся подальша мотиваційна діяльність (включаючи самоконтроль) повинна бути спрямована на боротьбу із собою та обмеження власних бажань.

Рівень стимулювання, при якому діяльність виконується максимально успішно прийнято називати оптимальним стимулювання [9]. При застосування тої чи іншої мотиваційної моделі необхідно брати до уваги те, що для кожного виду діяльності і для кожного працівника існує власний рівень стимулювання. Тому, ретельного дослідження потребують особливості мотиваційних моделей та їх оптимальність.

**Мета роботи:** виділити особливості сучасних моделей мотивування працівників підприємств і вказати на можливості їх застосування з метою підвищення результативності виробничо-господарської діяльності підприємства та задоволення потреб працівників.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Досліджуючи теорію Дж. Траута слід відзначити наступне. Вона передбачає виникнення надлишкового стимулювання, проте не усі категорії працівників здатні його відчувати. Зокрема, у працівників із сильною внутрішньою мотивацією до професійного зростання, створення додаткового зовнішнього стимулювання погіршує досягнення та результати праці. І навпаки, у працівників із незначною внутрішньою мотивацією надмірне стимулювання збільшує прагнення працівників до професійного зростання [9]. У даному контексті проблемним питанням стає визначення рівня внутрішньої мотивації працівників.

У практиці управління підприємствами для визначення оптимальності стимулювання (достатності чи надлишковості) здебільшого здійснюють експертні дослідження. Познанська А.О. здійснила оцінювання системи стимулювання на підприємствах шляхом анкетування керівників. У



результаті нею визначено пріоритетні мотиви менеджерів підприємства та виокремлено основні слабкі місця в системі стимулювання [10]. Також обчислити рівень стимулювання можна згідно підходу Нечаюка Л.І., Телеша Н.О. На їх думку, однією з основних цілей матеріального стимулювання праці є забезпечення оптимального співвідношення заробітної плати працівників з обсягом і якістю виконаної ними роботи. Розрахунок рівня стимулювання, згідно авторського підходу, передбачає виділення груп працівників підприємства за рівнями оплати праці. Для цього спочатку визначається базова група, трудові процеси якої найбільшою мірою забезпечують виконання основних поточних та перспективних завдань, а потім - склад решти груп працівників. Співвідношення середньої заробітної плати даної групи працівників і базової визначає рівень стимулювання [11].

Мотиваційну модель Д.Кесслера можна визначити як таку, що викликає звикання. Вона орієнтована на задоволення первинних потреб працівників. До них відносять фізіологічні потреби та потреби безпеки і захищеності. Саме ця група потреб може призвести до звикання. Наприклад, замість того щоб викликати відчуття ситості, їжа призводить до ще більшого апетиту. Для боротьби із такими звичками автором розроблена спеціальна програма реабілітації.

Мотиваційна модель Б.Треїсі передбачає застосування позитивних та негативних стимулів. Негативні стимули можуть бути як матеріальні так і нематеріальні. До них належать зауваження, догана, позбавлення премій, штрафи та різні форми колективного впливу. Рекомендації щодо застосування позитивних стимулів формують на підприємстві поблажливе ставлення до неналежного виконання службових обов'язків та ігнорування трудової дисципліни. Негативні ж стимули пригнічують ініціативу працівників, які за будь-яких обставин будуть уникати повноважень щодо прийняття управлінських рішень та відповідальності за їх наслідки. Мотиваційна модель повинна передбачати застосування різних стимулів: матеріальних, нематеріальних, позитивних, негативних, прямих, непрямих. Прямі економічні стимули - це оплата праці, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата за підготовку та перепідготовку кадрів тощо. До непрямих економічних стимулів належить доплата за стаж, пільгові послуги тощо.

У результаті узагальнення наведеного вище матеріалу, визначено особливості сучасних мотиваційних моделей для працівників підприємств і напрями їх удосконалення, які наведено в табл. 1.

*Таблиця 1. Сучасні моделі мотивування працівників підприємств, їх особливості та напрями удосконалення*

<i>Мотиваційні моделі</i>	<i>Особливості</i>	<i>Напрями удосконалення</i>
Модель мотивування через потреби	Ключовим елементом моделі є потреби. а основне завдання полягає в застосування дієвих стимулів для їх задоволення та досягнення цілей підприємства	Розвиток систем стимулів і мотивів діяльності працівників: стимулювання працівників незалежно від фінансового стану підприємства. адже він також залежить від результативності праці; забезпечення моніторингу стану мотиваційної діяльності на підприємстві тощо
Мотивування шляхом надлишкового стимулювання	Викликає негативну реакцію працівників із сильною внутрішньою мотивацією, та водночас непомітне працівниками із слабкою внутрішньою мотивацією. Вимагає визначення рівня внутрішньої мотивації працівників, що вимагає ретельного експертного дослідження	Виділення, шляхом експертного оцінювання, груп працівників із сильною та слабкою мотивацією та застосування різних стимулів у залежності від приналежності працівників до цих груп
Мотивування через позитивні та негативні стимули	Містить рекомендації щодо переважачого застосування тих чи інших стимулів в процесі мотивування працівників підприємств. Позитивні стимули можуть вплинути на погіршення дисципліни. умов праці тощо, а негативні зменшити ініціативу працівників	Використання як позитивних так і негативних стимулів із метою отримання найвищих результатів мотивування та дисципліни праці на підприємстві
Мотивування, що викликає звикання	Стосується переважно первинних потреб працівників, перманентне задоволення яких може призвести до формування звички та неконтрольованих реакцій. Для подолання негативного впливу слід проходити спеціальну програму реабілітації	Обмежене використання при стимулюванні працівників технічного рівня управління, для яких вторинні потреби не мають пріоритетного значення; обмеження стимулів із метою попередження звикання працівників

**Висновки.** Мотивування працівників підприємств спрямоване на задоволення їх потреб та досягнення цілей підприємства. Воно передбачає застосування відповідного мотиваційного механізму та моделі. Практика мотиваційної діяльності на вітчизняних машинобудівних підприємствах є недосконалою, про що свідчить обмежене використання стимулів діяльності працівників, їх залежність від фінансового стану підприємства, переважання матеріального стимулювання тощо.

У практиці управління підприємствами переважно використовують модель мотивування працівників через потреби. Її основне завдання полягає у застосуванні дієвих стимулів, що спрямоване на задоволення індивідуальних потреб працівників та досягнення цілей підприємства. Окрім неї, можна також застосувати моделі мотивування шляхом надлишкового стимулювання, мотивування через позитивні та негативні стимули, мотивування, яке викликає звикання. Виникнення цих моделей пов'язане із проблемою самореалізації працівників, їх бажанням зменшити контроль над собою і отримати не лише матеріальну винагороду за працю. У результаті узагальнення та експертного оцінювання визначено, що кожна із перерахованих моделей має певні особливості (переважаючий вплив на певну групу потреб, необхідність

визначення рівня внутрішньої мотивації працівників, можливість погіршення умов та дисципліни праці на підприємстві, формування системи дієвих стимулів для задоволення потреб тощо). Вони визначають можливість їх використання на вітчизняних підприємства та наявність відповідних напрямів удосконалення (табл. 1).

У подальших дослідженнях за проблемою слід визначити переваги та недоліки використання сучасних мотиваційних моделей на вітчизняних підприємствах.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге, вип. I доп. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник – К.: „Академвидав”, 2007. – 464 с.
2. Карпенко В.Л. Формування мотивів і стимулів інноваційної діяльності підприємства : автореф. дис... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В.Л. Карпенко. – Хмельницький, 2005. – 20 с.
3. Соломанидина Т.О. Управление мотивацией персонала. / Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. – М.: ООО „Журнал „Управление персоналом”, 2005. – 128с.
4. Менеджмент туристичного підприємства : підручник / Н.Є.Кудла . – К. : Знання, 2012. – 343 с.
5. Богацька Н. М. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. /Богацька Н. М., Демчук І. О. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/7\\_NMIW\\_2009/Economics/37742.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2009/Economics/37742.doc.htm)
6. Трейси Б .Деньги, деньги, деньги: секреты мышления миллионеров, накопление богатства и достижение финансовой независимости / Брайан Трейси; [пер. с англ. А. Вронской]. – 2-е изд., стер. – М.: СмартБук, 2008. – 95с.
7. Траут Дж. Траут про стратегію: прорватись у свідомість та підкорити ринки / Траут Джек:[пер. с англ. Л. Савицької]. – 2006. - 170 с.
8. Kessler, David A.- 1951. -The End of Overeating: Taking Control of the Insatiable North American Appetite/ David A. Kessler
9. Полиця А.М. Стимулювання професійного розвитку працівників. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2013/iem/polytsia/diss/indexu.htm>
10. Познанська А.О. Ефективність системи стимулювання менеджерів / А.О. Познанська // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво . - 2012. - Вип. 1. - С. 147-151
11. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навч. посібник. / Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 346 с.