

**СУТНІСТЬ І МЕТОДИ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*У статті розглянуто загальні методи і види мотивування, сутність мотивації на підприємстві. Проаналізовано види потреб, методи стимулювання на основі вітчизняного і зарубіжного досвіду.*

*The article deals with general methods and types of motivation, the essence of motivation in the company. Kinds of requirements, methods of promotion on the basis of domestic and foreign experience.*

*Ключові слова: мотивація, стимул, методи мотивування.*

*Keywords: motivation, incentive, motivation techniques.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді і її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями** В основі поведінки будь-якої людини лежать мотиви, що не діють мимовільно і є лише внутрішніми на відміну від стимулів. Тому є необхідність у дослідженні мотивів, що служать важливим елементом у діяльності людини на підприємствах.

**Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.** Вивченням мотивації займаються такі науковці, як Герцберг, Е. Лоулер, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, М. Мескон, Л. Портер, Д. П. Богина, А. Я. Кибанов, А. М. Колот, Г. Т. Куликов, Н. В. Самоукіна, М. В. Семикіна. У своїх роботах автори розкривають суть мотивації та її вплив на діяльність працівників підприємств.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Мотиви – це усвідомлені причини діяльності, спонукання людини до чогось. [1, С. 10] Тобто мотиви – це складні психологічні утворення, які тісно пов'язані з поняттям потреби (це тільки образ бажаного блага, що змінить потребу за умови, якщо будуть виконані мотивовані певні трудові дії) [1, С. 11].

А. Маслоу поділив потреби на дві групи:

1. Дефіцит – це ті потреби, не задоволення яких створює в організмі «пустоти», тому вони мають бути ліквідовані для збереження здоров'я. Сюди Маслоу відніс потреби в безпеці, любові, повазі, визнанні. Ліквідація дефіцита потреб забезпечує самозбереження людини.

2. Потреба в розвитку, самовдосконаленні. Ця група потреб пов'язана з самоактуалізацією, котру автор розуміє як безперервну реалізацію потенційних здібностей.

Маслоу відмічає, що розвиток особистості буде реалізований залежно від того, на чому вона “зациклена”: на ліквідації дефіциту чи на самоактуалізації. Складнішим є поняття “мотивація” (це – сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій) [1, С. 6]. Іншими словами, мотивація – процес спонукання людини до праці шляхом зовнішньої дії на неї.

Відомо, що мотивація є внутрішня і зовнішня. Внутрішня – спонукання людину до діяти з урахуванням внутрішніх цілей – потреб, інтересів, цінностей, тому він працює із задоволенням, без будь-якого зовнішнього втручання. Зовнішня мотивація зумовлена мотивами, що є за межами самого працівника (наприклад, заробітна плата, умови праці, престиж роботи).

Варто згадати і численні теорії мотивації (А. Маслоу, Д. МакКлелланда, С. Адамса та інші). Всі ці теорії діляться на дві групи: змістовні, що пояснюють поведінку людини мотивами, основою яких є ті чи інші потреби людини й акцентують увагу на ієрархічності мотивів; процесуальні – в яких аналізують те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різної мети і на основі цього вибирає конкретний вид поведінки (теорії Врума, Адамса, Портера-Лоулера).

Щоб зрозуміти суть мотивації необхідно, розглянути її теорії. До найвідоміші теорій відносять теорії А. Маслоу, теорію МакКлелланда і двочинникову модель Ф. Герцберга. Всі ці теорії говорять про ієрархічність мотивів. У теорії А. Маслоу дана піраміда потреб від

нижнього рівня до вищого: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреби в повазі, потреба самовираження. Сучасні психологи додають ще естетичні потреби, які на ступінь нижче потреб у самовираженні.

МакКлеелланд доповнив теорію А. Маслоу, вводячи поняття потреби влади, успіху і приналежності. Ф. Герцберг поділив усі чинники праці на два види: гігієнічні (чинники зовнішні: заробітна плата, умови праці) та мотивуючі (пов'язані зі сутністю і характером роботи: успіх, рух по службі, визнання). Гігієнічні потреби самі собою не підвищують задоволення працею і не мотивують зростання ефективності, але їх дефіцит знижує задоволення працею. Наявність мотивуючих чинників підвищує задоволення працею та підвищення її ефективності.

Для повного розуміння сутності мотивації потрібно розглянути внутрішню і зовнішню мотивацію. Зовнішню мотивацію на практиці називають стимулюванням. Під стимулюванням розуміють процес побудження людини до діяльності шляхом примусу, переконання чи іншим методом. Стимулом є блага (цінності), спроможні задовольнити потреби при здійсненні певних дій. Будь-який зовнішній вплив працівник обов'язково пропускає через призму своїх власних внутрішніх цінностей. Якщо від нього вимагають неможливих або неприйнятних дій, стимул може і не перерости в мотив. Навіть якщо стимулювання привело до очікуваної поведінки працівника, то це ще не означає, що він проявив свою істинну мотивацію. Можливо також, що його поведінка зумовлена не цінністю стимулу, а можливістю уникнути тиску чи негативної дії щодо нього з боку адміністрації. Таким чином, один і той самий стимул може мати різні наслідки. Якщо в процесі управління переважає зовнішня мотивація, то праця стає просто засобом для досягнення чого-небудь і не є самоціллю. Праця стає діяльністю, яку здійснюють під тиском зовнішньої необхідності й орієнтує людину на забезпечення особистих інтересів, нехтування колективними. Стимулювання праці буде ефективним за умови спроможності підприємця підтримувати той рівень якості роботи, за який він платить.

Внутрішня мотивація є джерелом розвитку людей, стимулює вдосконалення професійної майстерності. Внутрішня мотивація лежить в основі мотивування як процесу дії на людину для активізації конкретної трудової поведінки засобом спонукання в ній певних мотивів. Завдання мотивування – досягти співпадання особистих цілей (мотивів) працівника з ціллю підприємства чи з мотивами інших працівників.

Для створення умов мотивування необхідна регламентація процесу та організація праці на малих підприємствах. Це один із найважливіших напрямків у питанні мотивації персоналу. Регламентація діяльності малих промислових підприємств забезпечить рівні умови праці, справедливості винагороди. На жаль, на багатьох сучасних малих підприємствах нема організаційно-нормативних документів, а якщо і є, то їх порушують.

Із урахуванням теорії мотивації система мотивації має бути спрямована на задоволення індивідуальних потреб працівника. З цією метою необхідно вивчати потреби працівників малих підприємств. Діяльність будь-якої людини завжди зумовлена кількома потребами, а їх взаємодія із зовнішніми чинниками формує механізм мотивації. В процесі вироблення мотиву і, як результат певної поведінки діють такі складові, як ціль, домагання і очікування, оцінка стимулів і способів їх досягнення з врахуванням моральних засад, досвід дій в аналогічних ситуаціях, раціонально-оцінюючий процес.

Різні науковці, досліджуючи мотиви праці, вважають, що нині лідирує інструментальний тип мотивації. Мотивація досягнення виражена слабо. Інтелектуальна мотивація характерна для працівників з вищим рівнем освіти. Соціальний тип мотивації характерний більше для службовців, а ніж робітників.

На основі вітчизняного і зарубіжного досвіду методи стимулювання можна поділити на три групи: грошові (заробітна плата, доплати, надбавки, премії, участь у прибутках, кредити, бонуси), не грошові (плата за навчання, путівки в санаторій, оплата послуг, купівля житла) та нематеріальні (письмові вітання, нагородження грамотами, підвищення в посаді, підвищення кваліфікації, додаткова відпустка, гнучкий графік роботи).

Через обмежіть ресурсів малого підприємства далеко не всі різновиди мотивації працівників можуть бути використані.

Грошові стимули. В сучасний період заробітна плата втратила такі важливі функції, як стимулююча та відтворювальна. Поглиблює це і практика неформальної виплати заробітної плати, особливо на малих підприємствах. Відсутність чіткої системи оплати праці й преміювання також впливає на стимулювання працівників та якість їхньої роботи.

На малих підприємствах не застосовують як чинник стимулювання, залучення працівників до участі в прибутках і не сплачують дивіденди. Крім цього, власники підприємств не показують державі всі свої прибутки, щоб зменшити виплати податків.

Не грошові стимули – це в основному соціальна допомога. Завдяки їм персонал задовольняє всі інші життєві потреби, крім трудових. Як відомо, пріоритетні місця для громадян займають сім'я, здоров'я, освіта. Через низьку заробітну плату працівник не може дозволити собі відпочинок на курортах, у санаторіях, купівлю житла. Забезпечити соціальні вимоги підприємець не завжди може, окремі з них просто не хочуть або не мають часу займатися ними.

Моральні методи задовольняють здебільшого такі потреби працівника, як повага, самореалізація, самовираження. Проте на сьогодні вони практично втратили значимість. Подяки, грамоти і подарунки як моральний чинник працівники перестали цінувати. Просування по службі на малих підприємствах можливе лише з нагоди звільнення працівника, який є на даному місці. На ринку праці з'явилася високопрофесійні працівники, для яких праця – це можливість реалізувати свій творчий потенціал; з іншого боку, з'явилися працівники, для котрих праця є метою отримання доходів, а якість праці їм мало цікавить.

Таким чином, для сучасних малих підприємств характерна так звана бідна система стимулювання, тобто небагато різновидів методів для заохочення працівників.

Для ліквідації такого недоліку можна рекомендувати підприємствам системний підхід до мотивації праці, котрий поєднував би як моральні методи, так і матеріальні стимули. Перші мають бути орієнтовані переважно на колективні та суспільні інтереси.

Інші, матеріальні мотиви – регулювання заробітної плати має бути пріоритетним у системі мотивації. Заробітну плату регулюють через зростання інфляції. За такого підходу працівники не можуть підвищити свій заробіток, навіть якщо сповна використовують свій досвід і знання на роботі. З метою підвищення ефективності праці персоналу необхідне збільшення мотивації для розкриття і повного використання вмінь працівника. Ринкові умови потребують звертати увагу на управлінський аспект систем винагород за працю. Система оплати праці має спонукати до системи мотивації, повинна бути публічною і зрозумілою для усіх працівників.

Методи мотивації працівників – це частина організаційної культури. Основне призначення методів – забезпечення максимального залучення тих працівників, які володіють знаннями, до виконання загальних завдань підприємства. [3]

У теорії виділяють такі методи мотивації [3]:

- ✓ примус (страх через можливе попадання працівника під покарання, звільнення);
- ✓ винагорода (базовано на системі економічного та неекономічного стимулювання високопродуктивної праці);
- ✓ солідарність (розвиток у працівника власних цінностей).

Усі перераховані методи залежать від конкретних умов, у яких працює підприємство. Застосування кожного методу мотивації або їх поєднання залежать від конкретних умов, в яких працює підприємство [3].

**Висновки** На основі вивчення сутності та принципів мотивації, виділено такі основні складові системи мотивації на підприємствах:

регламентування виробничого процесу й організація праці з метою забезпечення рівних умов праці і винагороди;

- створення системи мотивації з урахуванням індивідуальних потреб працівників;
- винагорода як за індивідуальні, так і за колективні результати праці;
- стимулювання за розширення функціональних обов'язків;
- додаткова оплата за нововведення, раціональні пропозиції і творчий підхід до виконання своїх обов'язків;
- активне використання моральних стимулів;

- розроблення зрозумілої для всіх працівників системи оплати праці як механізму системи мотивації.

### ***Література***

1. Дмитренко Г. А. *Мотивація та оцінка персоналу*. – К.: МАУП, 2002р.
2. Колот А. М. *Мотивація персоналу: Підручник*. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 340 с.
3. *Мотивація і стимулювання праці* / О. Єськов // *Економіка України*. - 2001.
4. <http://pidruchniki.ws/16790422/management>