

## УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ

Вінницький національний технічний університет<sup>1</sup>

### **Анотація**

*У статті досліджуються складові системи мотивації праці. Визначено основні принципи мотивації та окреслена комплексна схема формування механізму мотивації трудової діяльності.*

**Ключові слова:** потреба, мотивація, мотиваційна система, мотиваційна модель, праця, творчість

### **Abstract**

*The article examines the components of the work motivation system. The main principles of motivation are defined and the complex scheme of the mechanism of working activity motivation is described.*

**Keywords:** need, motivation, motivation system, motivational model, work, creation

### **Вступ**

Кризові явища, що мають місце в національній економіці, спонукають керівництво вітчизняних підприємств до максимального використання усіх наявних ресурсів, а особливо трудових.

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці, а кінцевому рахунку високої ефективності діяльності організації. Перед менеджерами стоїть завдання переконати людей працювати краще, створити у людей внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, формувати потребу в активній діяльності – що є основою ефективної діяльності організації [1].

Метою статті є дослідження проблеми формування системи мотивації трудової діяльності на підприємствах, що функціонують в сучасних умовах.

### **Основна частина**

Значний вплив на практику менеджменту персоналу справляє система мотивації трудової діяльності, яка ґрунтується на вивченні мотивів, потреб, інтересів, настроїв, особистих цілей співробітників [2].

Мотив (лат. *movere* – штовхаю, рухаю) – стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків.

За своїм мотиваційним значенням особливо важливою є потреба. Потреба – стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини.

Серед основних потреб особистості виокремлюють: біологічні (потреби в їжі, повітрі тощо); матеріальні (потреба в одязі, житлі тощо); соціальні (потреба в предметно-суспільній діяльності, в усвідомленні свого місця в суспільстві); духовні (потреба в інформації – пізнавальній, моральній).

В психології менеджменту розроблено ряд теорій мотивації, які поділяються на дві групи: змістовні та процесійні.

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини і пропонують ієрархічну класифікацію цих мотивів:

1. Первинні, або потреби природного походження – це їжа, вода, тепло.
2. Набуті, або соціальні – це спілкування, знання, досвід, самореалізація [3].

На відміну від змістовних теорій мотивації, які базуються на тому, що поведінку людей визначають потреби і пов'язані з ними фактори, процесійні теорії розглядають мотивацію в дещо іншому плані. Вони не заперечують впливу потреб на поведінку людей, однак вважають, що остання визначається та формується не тільки під впливом потреб. Відповідно до процесійних теорій мотивації поведінка людини є також функцією її сприйняття та очікувань. Ці теорії аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення певних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки [4].

Як і будь яка система, мотивація також повинна бути керованою системою. Управління мотивацією – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань [5].

Виділяють зовнішні, внутрішні та соціальні чинники мотивації. До зовнішніх чинників мотивації відносять: професійну компетенцію, кваліфікацію, стабільність робочого місця, вигідні контрактні умови, перспектива кар'єрного зростання, рівень та умови оплати праці, частку участі в управлінні підприємством, величину доходів акцій.

Внутрішні чинники мотивації включають в себе: творчий характер праці, оцінка колег, творча участь у розвитку виробництва, самореалізація, рівень відповідальності, вміння працювати в команді, рівень корпоративної культури, комунікативність.

Соціальні чинники утворюють: соціальні гарантії, пенсійне забезпечення, оплата тимчасової непрацездатності, оплата безробіття, зниження професійних ризиків, оплачувана відпустка, вихідна допомога, преміювання, оздоровлення тощо [2].

Управляти мотивацією означає, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

Тип мотивації - це переважна спрямованість діяльності індивіда на задоволення визначених потреб. Таких типів може бути багато залежно від мети дослідження. Найпоширеніші такі три типи мотивації:

- I тип – працівники, орієнтовані переважно на змістовність і суспільну значимість праці;
- II тип – працівники, переважно орієнтовані на оплату праці й інші нетрудові цінності;
- III тип – працівники, у яких значимість різних цінностей збалансована.

Основна маса працівників у нашій країні (не менше 80 %) належить до другого типу мотивації: мотиваційне ядро базується на високій (у їхньому розумінні) заробітній платі. Процес мотивації неоднозначний. Його умовно поділяють на шість послідовних стадій, але в реальному житті немає чіткого розмежування стадій і відокремлених процесів мотивації.

- Перша стадія пов'язана з наявністю чи виникненням певних фізіологічних, психологічних або соціальних потреб.
- Друга стадія пов'язана з пошуком можливих шляхів задоволення певної потреби.
- Третя стадія – визначення напрямку дій людини.
- На четвертій стадії витрачаються зусилля на виконання дії, що задовольняє певні потреби.
- П'ята стадія – одержання винагороди за виконання дії. На останній стадії людина або припиняє діяльність до появи нової потреби, або продовжує шукати можливості задоволення потреби [6].

Для підвищення ефективності управління мотивацією персоналу можна застосовувати модель, яка спрямована на удосконалення засобів мотивації (рис. 1.)

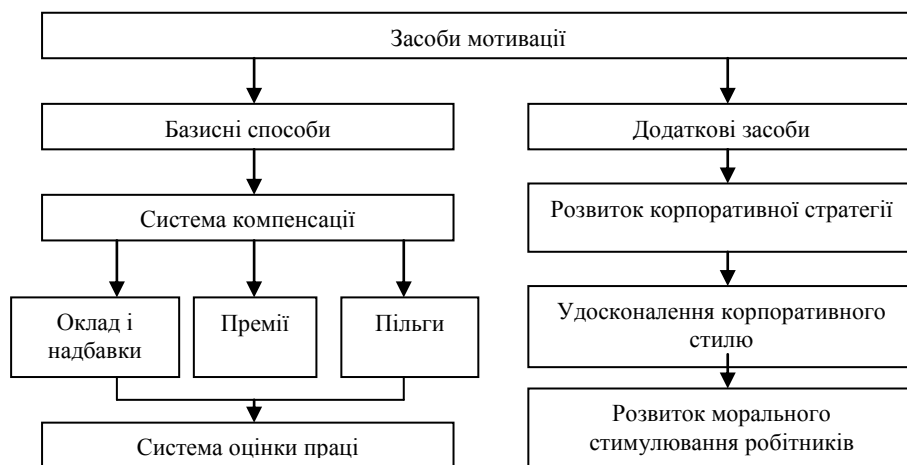


Рис. 1. Модель удосконалення засобів мотивації персоналу

Прямим доказом, що мотивація і стимулювання людського фактора має прямий вплив на підвищення ефективності роботи підприємства є прийняття рішення керівництвом компанії Oticon

(виробник слухових апаратів) переходу від організаційної структури жорсткого ієрархічного типу в гнучку, зі скасуванням підрозділів і заміни посад на функції. Співробітникам було запропоновано самостійно вибирати цікаві для них проекти, визначати пріоритетні напрями своєї роботи, а також планувати свій вільний час. Висока мотивація співробітників дозволила:

- знизити собівартість одиниці продукції на 20 %;
- скоротити час від початку розробки нового продукту до його поставки на ринок на 50 %;
- підвищити рівень продаж на 23 %, а чистий дохід на 25 %.

Результатом успішної мотивації персоналу було те, що компанія Oticon стала третім виробником у світі слухових апаратів [7].

Знання логіки процесу мотивації разом з тим не дає суттєвих переваг в управлінні цим процесом. Слід пам'ятати, що процес мотивації кожної конкретної людини є унікальним і не на сто відсотків передбачуваним, завдяки різним мотиваційним структурам і різним ступеням впливу однакових мотивів на різних людей. Таким чином процес мотивації є дуже складний і неоднозначний

## Висновки

В ході дослідження було виявлено, що ефективне управління мотивацією персоналу базується на врахуванні потреб особистості: біологічних, матеріальних, соціальних та духовних. Поєднання цих потреб дасть можливість підприємствам підвищити продуктивність праці робітників, що вплине на загальну ефективність роботи підприємства та дозволить успішно подолати економічні труднощі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Психологія управління в організації : навч. посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
2. Попова В. В. Сучасна практика мотивації персоналу на Вітчизняних підприємствах / Попова В. В. // Ефективна економіка. – 2016. – № 3. Електронний ресурс]. – Режим доступу : // <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4848>
3. Навчальні матеріали онлайн. Змістовні теорії мотивації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // [http://pidruchniki.com/13660212/psihologiya/zmistovni\\_teoriyi\\_motivatsiyi](http://pidruchniki.com/13660212/psihologiya/zmistovni_teoriyi_motivatsiyi).
4. Навчальні матеріали онлайн. Змістовні теорії мотивації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // [http://pidruchniki.com/10560412/menedzhment/protseualni\\_teoriyi\\_motivatsiyi](http://pidruchniki.com/10560412/menedzhment/protseualni_teoriyi_motivatsiyi).
5. Андрусь О. І. Мотивація як фактор управління діяльністю персоналу / Андрусь О. І. // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 2. – С. 119 – 123.
6. Економіко-правова бібліотека [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // [http://www.vuzlib.su/mzed\\_k/3.htm](http://www.vuzlib.su/mzed_k/3.htm)
7. Оганян А. Р. Опыт мотивации персонала в датских компаниях / Оганян А. Р. // Международная экономика. – 2010. – № 10. – С. 70 – 72.

**Околита Ірина Ігорівна** — студентка групи МОз-16мі, факультет менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: kolita3@rambler.ru

**Прищак Микола Демянович** — кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри філософії та гуманітарних наук, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, m\_pryschak@ukr.net.

**Okolita Iryna I.** - student group MOz-16mi, Department of Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: kolita3@rambler.ru

**Prymak Nikolai Demianovich** – Prysach Nicholas D. – Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of Philosophy and Humanities, Vinnytsia National Technical University, Vinnitsa, m\_pryschak@ukr.net.