

що); впровадження психологічних консультацій (організація консультаційних служб або залучення спеціалістів із зовні) і програм медичного обслуговування програм професійного навчання; стимулювання вільним часом (надання за активну та творчу роботу додаткових вихідних, відпусток, організація гнучкого графіка праці) тощо.

Також деяку роль у стимулюванні відіграють нормативно-правові (адміністративні) аспекти, такі, як закріплення у внутрішніх документах чіткого розподілу повноважень і компетенцій органів управління, прав, обов'язків та відповідальності.

Результатом докладених зусиль є прийняте управлінське рішення, яке також залежить від знань, кваліфікації особи, властивостей її характеру. Результат діяльності нерозривно пов'язаний із ціннісними орієнтирами, які формуються на основі мотивів і потреб особи. Серед таких орієнтирів можна виділити винагороду, що управлінець отримує від компанії, як визнання результативності затрачених ним зусиль та внутрішню винагороду як емоції щодо виконаної роботи, почуття самореалізації та самоствердження, причетність до спільної мети та входження в певне "елітне коло". Спираючись на зазначене, можна сказати, що зв'язок між результатами діяльності та ціннісними орієнтирами визначається ступенем задоволення людиною процесом і результатами діяльності. Значний зв'язок дає змогу особі усунути свою потребу. У випадку, коли такий зв'язок слабкий, зусилля, що докладаються, є недостатніми для отримання позитивного результату, а відповідно очікування не реалізуються або реалізуються частково. Така ситуація свідчить про те, що процес мотивації діяльності є динамічним і потребує постійного аналізу та оцінки.

Таким чином, проаналізувавши існуючі дослідження і теорії у сфері мотивації праці та взявши за основу комплексну процесуальну модель Портера – Лоулера була розроблена модель мотивації праці членів органів управління акціонерного товариства. В даній моделі визначено ціннісні орієнтири (причетність до елітарної соціальної групи, наділення владою, авторитет), які відображають специфіку корпоративних відносин та особливості діяльності органів управління товариством, зазначено стимулюючий вплив з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків і фактора часу.

Подальшого дослідження потребує питання матеріального стимулювання як найбільш вагомий чинник впливу на результати праці, визначення оптимальної форми та системи оплати праці членів органів управління акціонерного товариства.

**Література:** 1. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 704 с. 2. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 640 с. 3. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 312 с. 4. Колот А. М. Мотивация персонала. – К.: КНЕУ, 2002. – 336 с. 5. Сумин В. А. Регулирование деятельности персонала управления: Монография. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – 308 с. 6. Балабанова Л. В. Управление персоналом: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — К.: ВД "Професіонал", 2006. — 512 с. 7. Лукьянченко Н. Д. Мотивация персонала: Учебн. пособие / Н. Д. Лукьянченко, Л. Л. Бунтовская. – Донецьк, ДонНТУ, 2004. – 324 с. 8. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Академический Проект, 2005. – 1088 с. 9. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1996. – 496 с. 10. Платонов К. К. Краткий словарь системы психологических понятий. – М.: Высшая школа, 1984. – 176 с. 11. Трембач К. О. Структурные элементы мотивации, их взаимосвязь // Экономика развития. – 2002. – №2. – С. 29 – 31. 12. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): Монографія. – К.: ІПІК ДСЗУ, 2007. – 156 с.

УДК 005.32:331.101.3

Міцкевич Н. А.

## ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА МОТИВАЦІЮ ДО ПРАЦІ РОБІТНИКІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*There are peculiarities in the labour motivation of the industry enterprises factory stuff. The research was made to investigate the fundamental factors, which make an influence on the industry enterprises workers' behaviour. The results of the research of labour motivation controlling factors were analyzed in the article.*

Персонал сьогодні є одним із найважливіших ресурсів для будь-якого підприємства. Мотивація працівників до ефективної роботи є актуальною для забезпечення досягнення цілей підприємства незалежно від його розміру, форми власності та сфери діяльності. Однак існують галузі, де необхідність виживання бізнесу в умовах жорстокої конкуренції [1, с. 78] обумовлює важливість особистого внеску кожного працівника.

Такою сферою є, звичайно, промисловість. В умовах висококонкурентного ринкового середовища перед керівництвом промислових підприємств постає завдання отримання найбільшої віддачі від усіх наявних ресурсів, у тому числі від персоналу [1, с. 237; 2, с. 252, с. 315].

Наукові і практичні проблеми мотивації працівників розглянуті в роботах таких вчених, як А. Я. Кібанов, Л. В. Балабанова, В. М. Данюк [3 – 5] та ін.

Завдяки тому, що на сьогодні промислові підприємства зазнають впливу багатьох зовнішніх чинників, серед яких і зміни в законодавчому колі, і необхідність конкурувати не тільки з вітчизняними, а й із закордонними підприємствами, і вимоги відповідності до постійно зростаючих стандартів якості, і швидке моральне старіння засобів виробництва та обладнання, яке спонукає до інноваційних заходів, участь кожного працівника набуває істотного значення для досягнення стратегічних цілей організації та взагалі для її виживання в мінливому середовищі.

Метою дослідження є визначення факторів, які значно впливають на мотивацію до праці робітників основного виробництва промислових підприємств.

Для підвищення ефективності праці робітників підприємства використовують різноманітні методи впливу на поведінку найманих працівників. Засобами, якими підприємство спроможне впливати на трудову поведінку найманого персоналу з метою досягнення цілей бізнесу, є фактори мотивації персоналу. Зазвичай серед факторів мотивації виділяють, по-перше, матеріальні фактори, які мають вигляд грошових або негрошових матеріальних винагород працівникам з боку роботодавця, та, по-друге, нематеріальні фактори, що задовольняють потреби у причетності, визнанні, пошані тощо. Фактори мотивації мусять підвищувати задоволеність робітників працею, стимулювати їхнє відчуття причетності до організації, забезпечувати потрібний рівень лояльності персоналу [2, с. 244].

На думку сучасних вчених, працівник сьогодні вже не є пасивною істотою, яка прагне працювати тільки заради грошей, не отримуючи інших винагород [2, с. 565; 6, с. 301]. Сучасний робітник бажає мати роботу, якою він міг би пишатися, завдяки якій він може почувати себе захищеним, відчувати себе значимим членом суспільства [7, с. 10]. Власне, це дійсно

так! Для найманого персоналу промислово розвинутих країн це абсолютно правильний висновок [8, с. 15].

Спробуємо з'ясувати, чи схожу ситуацію маємо ми в Україні. У будь-який час переважну більшість працівників певної професійної групи здатні стимулювати якісь окремі фактори. Згідно з статистичними даними на цей час у значній кількості населення ще не досить забезпечені вітальні потреби (потреби першого рівня, якщо користуватися теорією ієрархії потреб А. Маслоу [2, с. 274; 9, с. 461]) у власному житті, якісному харчуванні, можливості отримати освіту й медичну допомогу та ін. Таким чином, навіть якщо спиратися на думку А. Маслоу, для України ще зарано сприймати моральні винагороди в якості найбільш дієвих [2, с. 323], особливо якщо мова йде про стимулювання праці робітників, тобто найнижчої ланки управління будь-якого промислового підприємства.

Якщо при вирішенні завдання мотивації керуючого персоналу та провідних спеціалістів підприємства доцільно використовувати такі засоби підвищення результативності праці, як надання більшій самостійності та відповідальності в роботі [7, с. 7], розширення кола обов'язків і повноважень, збільшення відповідальності за кінцеві результати роботи [2, с. 284 – 285], то при необхідності управління трудовою поведінкою робітників промислових підприємств, як свідчать результати дослідження, проведеного на підприємствах галузі машинобудівної промисловості м. Харкова та Харківської області, на перший план виходить задоволення їх матеріальних потреб та потреб у безпеці.

Наприклад, згідно з опитуванням персоналу БАТ "Турбоатом", у якому були задіяні 332 представники робочих спеціальностей, частка респондентів обрали в якості головних мотивів праці такі фактори, як можливість професійної реалізації (16%), безпечні та комфортні умови праці (16%), відчуття причетності до трудового колективу (15%); однак для 51% респондентів рівень заробітної плати й задоволення інших матеріальних потреб (вирішення житлових та інших соціальних проблем) є найважливішим за значущістю мотивом трудової діяльності.

Вважається, що змінний характер оплати праці зазвичай позитивно впливає на вмотивованість до ефективної праці. За показниками з оплати праці БАТ "Турбоатом" частка основної заробітної плати робітників складає 54,82% у їхньому загальному фонді оплати праці, що свідчить про важливу роль, яка надається змінній частині матеріальної винагороди.

За фактичними даними ДП "Завод "Електроважмаш" матеріальне стимулювання праці також оцінюється керівництвом підприємства як таке, що має найважливіше значення в мотивації робітників.

Як показали результати іншого дослідження, проведеного на підприємствах галузі машинобудівної промисловості м. Харкова та Харківської області (в опитуванні взяли участь 275 респондентів чотирьох промислових підприємств), в умовах сучасної України виробничий персонал найбільш орієнтований на отримання в якості винагороди матеріальних винагород (грошової та негрошової компенсації), хоча й указує серед уже отриманих винагород моральні заохочення.

Так, переважна більшість респондентів (58,1% із усіх опитаних) протягом останніх трьох років отримували за свою працю таке заохочення, як усна похвала, при цьому матеріальні заохочення – підвищення заробітної плати та отримання премії – отримували в минулому лише 11,8% аудиторії, в той час як 20,7% з опитуваних при здійсненні вибору на перше місце ставлять можливість отримання матеріальних винагород; 37,9% респондентів звернули увагу на необхідність застосування факторів нематеріальної мотивації та для 41,4% персоналу найнеобхіднішим є надання соціальних пільг і гарантій, відчуття безпеки та впевненості у збереженні їхнього робочого місця. (Тут і надалі фактичні дані, наведені у відсотках, означають частку респондентів з усіх опитаних працівників, які

при анкетуванні відзначили наявність чи важливість для себе запропонованих варіантів відповідей на запитання анкети).

Серед матеріальних факторів мотивації до праці для робітників основного виробництва досліджуваних промислових підприємств найбільше значення мають такі матеріальні заохочення, як надання матеріальної допомоги до відпустки та підвищення заробітної плати (ці винагороди найвище оцінили відповідно 27,8% та 22,2% опитуваних). Також чуттєвим для багатьох є виплата премії (16,7% респондентів вважають цей фактор матеріальної мотивації найбільш дієвим).

Агрегована думка опитуваного виробничого персоналу промислових підприємств щодо застосування факторів матеріальної мотивації надана на рис. 1.

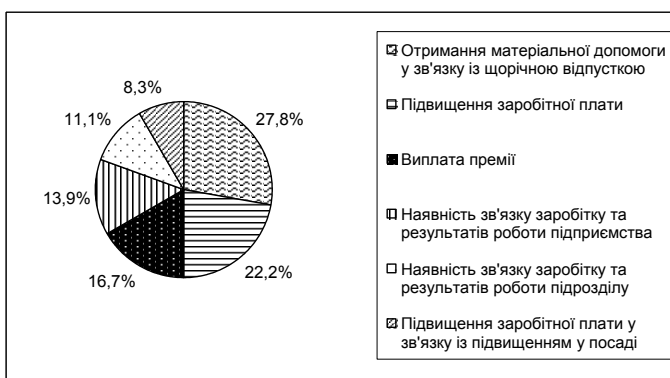


Рис. 1. Розподіл важливості факторів матеріальної мотивації (на думку робітників промислових підприємств м. Харкова та Харківської області)

Серед нематеріальних факторів мотивації до праці робітників основного виробництва досліджуваних промислових підприємств найбільше значення мають такі нематеріальні винагороди, як покращення відносин у колективі (17,3% респондентів вказали на найвищу важливість цього фактора серед усіх факторів нематеріальної мотивації).

Занепокоєність викликає той факт, що працівників слабо мотивує зв'язок між результатами роботи підрозділу, результатами роботи всього підприємства та розміром винагороди (відповідно 11,1% та 13,9% респондентів вказали на важливість наявності такого зв'язку для якості їхньої роботи.) Це має бути пов'язано з відсутністю у працюючих у промисловому секторі робітників диспозиції прагнення до результату [9, с. 463], а також із багаторічними традиціями управління на радянських підприємствах, коли загальний результат роботи підприємства був не важливим у зв'язку з відсутністю інституту приватної власності та коли все майно належало державі, в керівників насправді не було підстав для отримання прибутку, а отже, й умов для одержання досвіду виживання у висококонкурентному середовищі.

Однак традиції радянського управління, як очікувалося, зробили вплив і на відношення працівників до факторів нематеріальної мотивації. В умовах, коли застосування матеріальних стимулів було обмежено державними наказами, фактори нематеріальної мотивації застосовувалися досить широко. Тому й сьогодні вплив нематеріальних факторів, таких, як відносини в колективі, умови й організація праці, можливість брати участь у вирішенні проблем підприємства та підрозділу тощо, значно відображається на трудовій поведінці найманих працівників.

Колективна думка опитуваного виробничого персоналу промислових підприємств щодо застосування факторів нематеріальної мотивації надана на рис. 2.

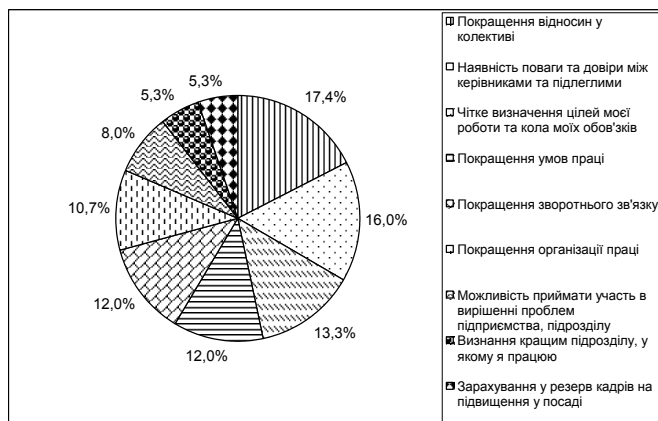


Рис. 2. Розподіл важливості факторів нематеріальної мотивації (на думку робітників промислових підприємств м. Харкова та Харківської області)

Також, як свідчать результати дослідження, для робітників промислових підприємств сьогодні дуже важливим є відчуття захищеності та впевненості в майбутньому, яке їм можуть забезпечити роботодавці за допомогою надання працівникам та членам їх сімей соціальних гарантій і компенсацій. Умовою отримання цих заохочень, звичайно, є сам факт роботи на даному підприємстві, тому у багатьох випадках працівники, відчуваючи турботу роботодавців, пишуться фактом причетності до організації-роботодавця та виказують значно більшу лояльність до підприємства навіть у часи складного матеріального становища. Розподіл заохочень, які працівники бажали б отримати в якості соціальних гарантій та які задовольняють їхні потреби у захищеності, безпеці, впевненості в майбутньому, особистому розвитку та самоповазі, надано на рис. 3.

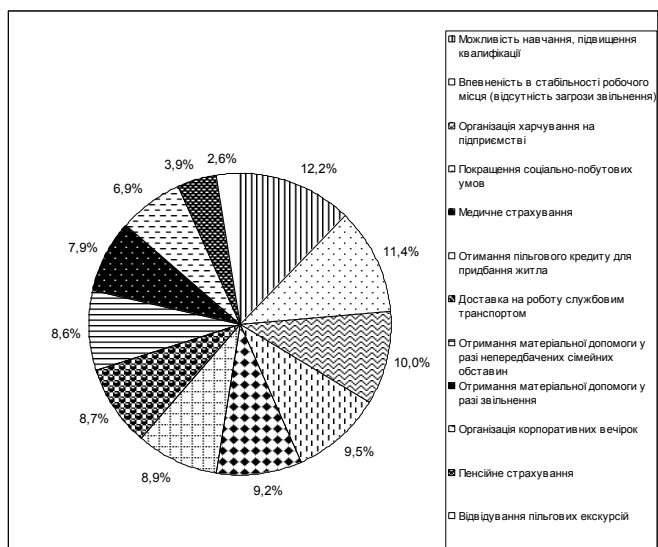


Рис. 3. Розподіл важливості факторів надання соціальних пільг і гарантій (на думку робітників промислових підприємств м. Харкова та Харківської області)

Ураховуючи, що на запитання про задоволеність нинішніми умовами праці більшість (52,9%) респондентів відмітили свою задоволеність існуючим психологічним кліматом та відносинами в колективі, а 33% працівників задоволені змістом праці та їм подобається те, чим вони займаються, має сенс

надати деякі рекомендації щодо покращення стану вмотивованості виробничого персоналу промислових підприємств.

Спираючись на результати досліджень, потрібно наголосити, що чіткий розподіл переваг робітників при виборі матеріальних та нематеріальних факторів мотивації надає керівництву підприємства дуже дієвий важіль для управління поведінкою робітників.

З метою забезпечення бажаної ефективності впливу впроваджуваних організаційних заходів на трудову поведінку робітників основного виробництва промислових підприємств потрібно розробити положення про преміювання цієї категорії персоналу, де вказати, за які конкретно трудові результати працівники зможуть розраховувати на отримання певного розміру грошової винагороди та інших матеріальних і нематеріальних заохочень.

Система оплати та стимулювання праці, по-перше, має бути побудована з урахуванням факторів мотивації, що, як виявило дослідження, найбільш спроможні здійснювати вплив на виробничий персонал промислових підприємств.

По-друге, для того щоб введення вдосконаленої системи стимулювання не блокувалось персоналом, який, як відомо, апіорі протидіє будь-яким змінам, робітники повинні бути заздалегідь проінформовані про її реалізацію, необхідно проводити бесіди з колективом, роз'яснюючи основні принципи цієї системи, та переконати робітників у тому, що нова система преміювання у будь-якому разі не спрямована на зниження їхньої оплати, а, навпаки, розроблювалася за принципом "краща оплата за кращу працю."

По-третє, для того щоб система стимулювання мала постійний стимулюючий ефект, потрібно постійно досліджувати стан задоволеності працівників та вносити необхідні корективи, обумовлені зміною факторів середовища, які діють як із зовні, так і в самому підприємстві.

У результаті дослідження було узагальнено фактори, що найбільше впливають на трудову мотивацію робітників промислових підприємств. Фактори, високу валентність яких виявило опитування, розумно використовувати в якості мотиваторів персоналу до високоєфективної праці.

**Література:** 1. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 336 с. 2. Тимошенко И. И. Мотивация личности и человеческих ресурсов / И. И. Тимошенко, А. С. Соснин. – К.: Изд. Европейского университета, 2002. – 576 с. 3. Балабанова Л. В. Управление персоналом: Навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак – К.: ВД "Професіонал", 2006. – 512 с. 4. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с. 5. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, О. О. Цимбалюк; [За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 400 с. 6. Шаховой В. А. Мотивация трудовой деятельности: Учеб.-метод. пособие / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Изд. "Альфа-Пресс", 2006. – 332 с. 7. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К.: МАУП, 2001. – 168 с. 8. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, рекомендовані Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 р. – 60 с. 9. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 720 с.

Стаття надійшла до редакції  
19.11.2007 р.