

## МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ (КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ)

Розглянуто теоретичні аспекти мотивації як стимулу до конкретних дій, проаналізовано основні підходи та відомі моделі оцінювання дієвості індивідів, шляхи її стимулювання, визначено вплив мотивації на загальну продуктивність праці.

**Ключові слова:** продуктивність праці, мотивація, результативність праці, конкурентоспроможність праці.

Враховуючи сучасні світові тенденції, Україна має переходити до інноваційної інвестиційної моделі розвитку, тобто до економіки знань, модернізації системи освіти, посилення взаємозв'язків між ринком праці та ринком освітніх послуг. Важливим напрямом розвитку людських ресурсів на сучасному етапі соціально-економічного розвитку України має бути реалізація ефективної концепції професійного навчання, зокрема кадрів на виробництві.

Розвиток системи професійного навчання кадрів на виробництві має базуватися на вирішенні таких проблем:

- стимулювання роботодавців з боку держави до фінансування витрат на організацію професійного навчання внаслідок оптимізації заходів фінансової політики;
- забезпечення мотивації робітників до вкладення коштів у власну професійну підготовку шляхом здійснення ефективної державної політики у сфері оплати праці;
- усунення бар'єрів на шляху отримання ліцензій підприємствами на проведення професійного навчання (скорочення тривалості видачі ліцензій, зниження їх вартості);
- забезпечення реалізації інноваційних методів професійного навчання.

Однією з головних проблем, що гальмує не тільки розвиток системи професійного навчання кадрів на виробництві, але й особистий розвиток працівників, є недостатня їх мотивація, що негативно впливає як на конкурентоспроможність окремого працівника підприємства, так і на країни загалом.

Управління як таке охоплює два основні види діяльності: планування і дію. Щодо дії відзначимо, що на вищих рівнях управління важливого значення набувають делегування відповідальності та контроль виконання. Далі найважливішим елементом часто стає стимулювання дій. Спільний процес управління зображено на рис. 1, на якому видно роль, яку відіграє мотивація.

Мотивацію зазвичай визначають як силу, що спонукає до дії. Мотив – це внутрішня спонука, імпульс або намір, які змушують людину робити щонебудь або поступати певним чином. Аналізуючи різні погляди на мотивацію [1-3], можна зробити такі висновки.

1. Під час аналізу мотивації треба зосередитися на чинниках, які спонукають до дій або підсилюють їх. Ці чинники охоплюють потреби, мотиви і спонуки.

<sup>1</sup> Наук. керівник: проф. І.В. Алексєєв, д-р. екон. наук – НУ "Львівська політехніка"

2. Мотивація орієнтована на процес і має відношення до вибору поведінки, спрямування зусиль, цілей і винагороди, на яку розраховують внаслідок виконання роботи [3].

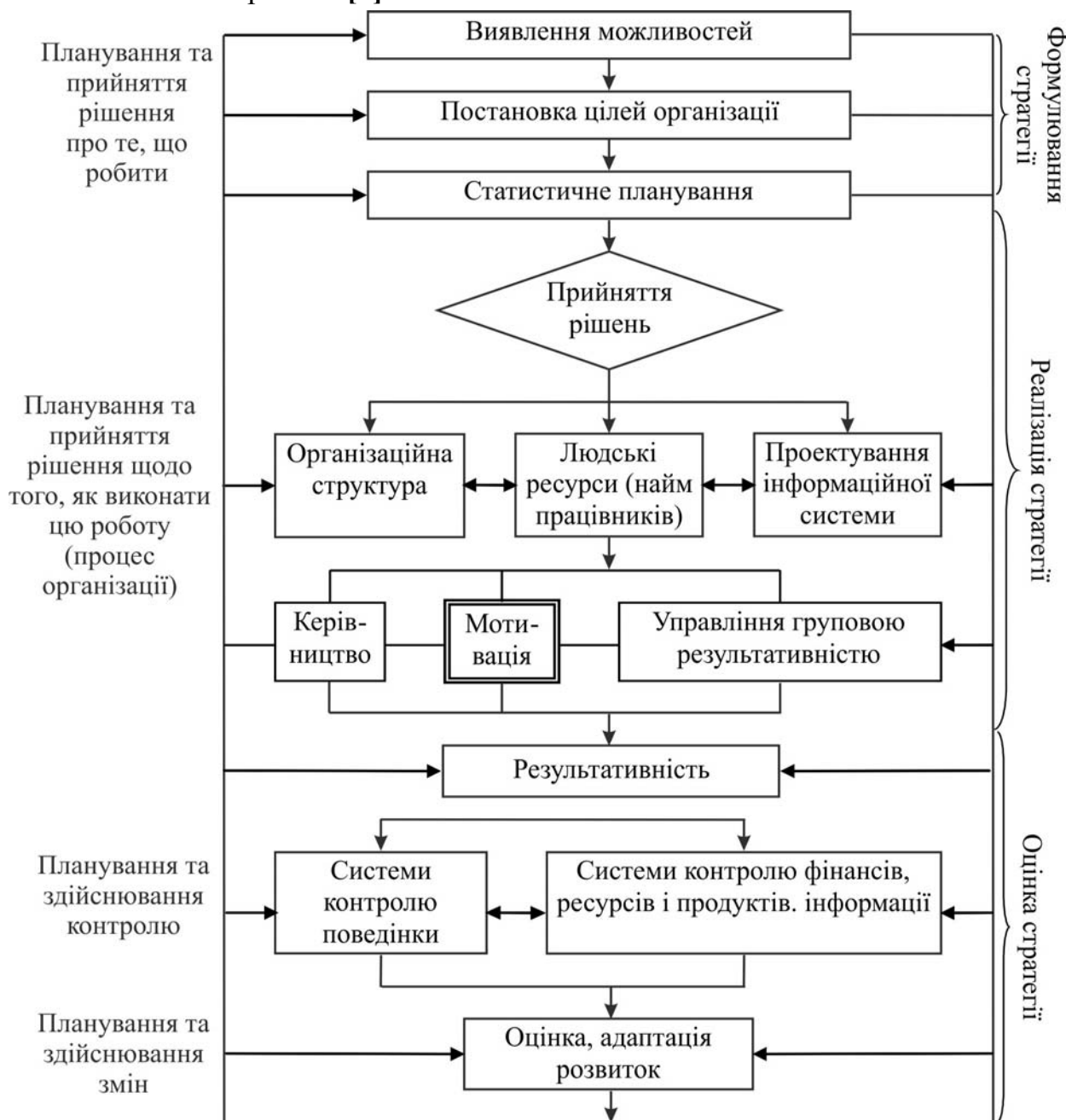


Рис. 1. Загальний процес управління

Дослідження мотивації дало змогу виявити дві основні течії, обидві з яких орієнтовані на теоретичне розроблення питання. Перший напрям – теорія задоволення роботою – концентрує увагу на тому, що спонукає діяти і стимулює діяльність. Найпоширеніші два типи теорії задоволеності: до першого належать теорія ієрархії потреб (Маслоу) і двофакторна теорія (Герцберг). До другого типу належать теорії процесу, які концентрують увагу на виборі поведінки, здатної привести до бажаних результатів. Теорії процесу, по суті справи, стверджують, що індивіди оцінюють різні види поведінки через вимірні трудові результати, які, на їхню думку, можна отримати. Найбільш відомими теоріями цього типу є теорія очікувань (Врум) і теорія підкріплення (Скіннер).

У минулому психологи – фахівці з кадрів виходили з того, що дієвість здебільшого залежить від добору, розставляння і навчання працівників. Фахівці в галузі соціальної та індустріальної психології наголошували на значенні мотивації в досягненні дієвості. Просте рівняння дієвості має вигляд:

$$\text{Дієвість} = f[\text{спроможність (вміння)} \times \text{мотивація}]$$

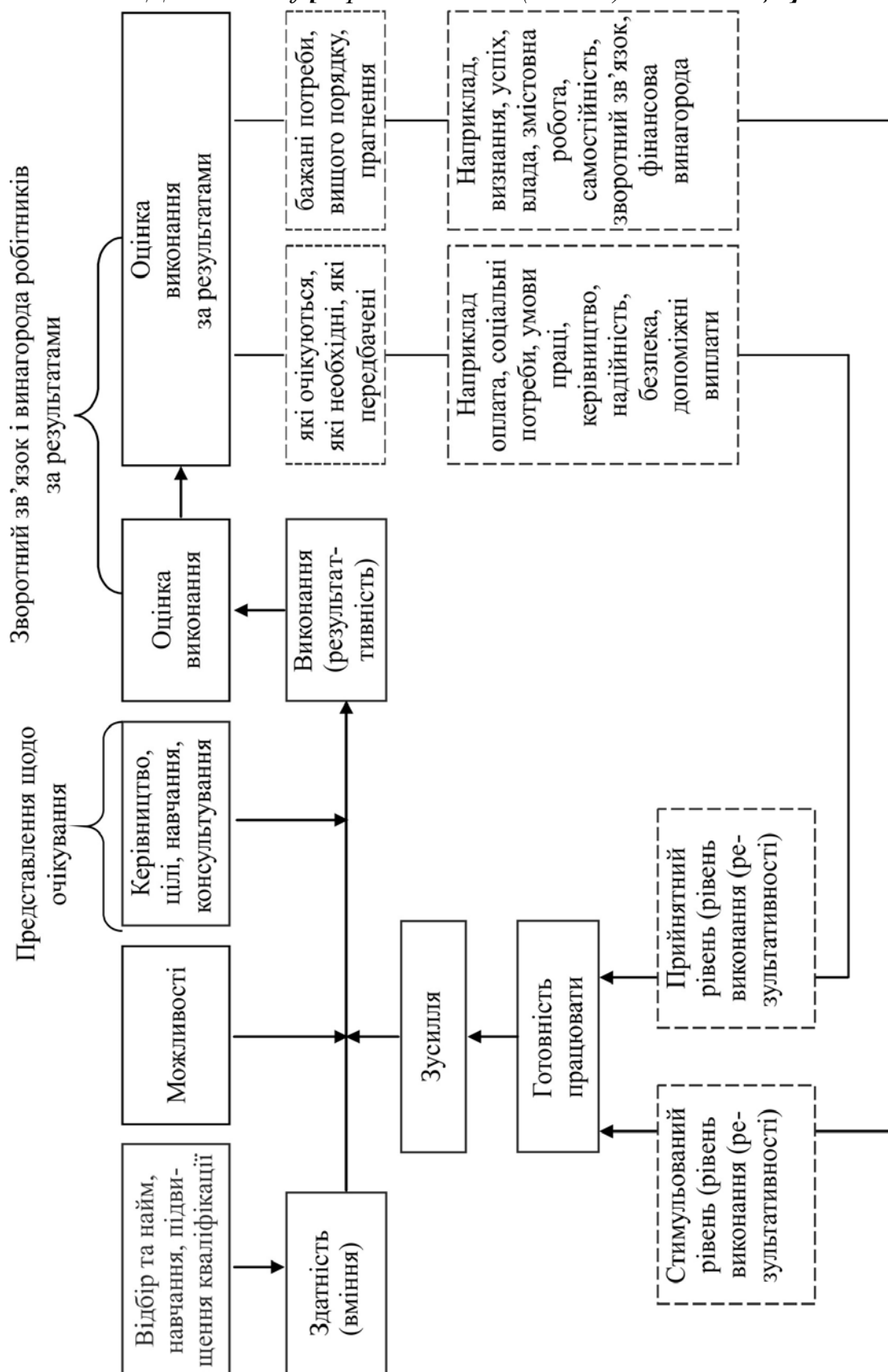


Рис. 2. Базова модель виконання (результативності) [4]

Надалі було запропоновано ширшу модель результативності діяльності людини, яка охоплювала чинники, зображені на рис. 2. Вчені, що її запропонували (Бламберг і Прінгл), вважають, що здібності належать до фізіологічних і пізнавальних можливостей, котрі дають змогу індивідові ефективно виконувати роботу.

Окрім здібності до праці, можливості індивіда відображають його знання, кваліфікацію, інтелект, вік, здоров'я, освіту, витривалість, наполегливість, енергію, моторні і психомоторні властивості. Готовність до праці стосується того, якою мірою індивід схильний виконувати роботу. Це має або характеризує вплив, який здійснюють на поведінку мотивація і задоволеність роботою, особливості особи, установки, цінності, характер роботи, інтерес до роботи, потреби людини, очікувана віддача від працівника і очікувана винагорода залежно від результативності. Нарешті, умови охоплюють чинники, які впливають на результативність роботи індивіда і знаходяться поза його прямим контролем. До цих чинників можна віднести: інструменти, матеріали, сировину, умови праці, колег, поведінку керівника, політику адміністрації, правила, інформацію, час і деякі види оплати.

Описані три змінні – можливості, умови і готовність до праці – певним чином множаться, формуючи або визначаючи фактичну результативність.

У належним чином спроектованій і реалізованій системі управління результативність завжди оцінюється. Оцінка результативності – це процес, за допомогою якого: 1) заздалегідь обумовлений результат зіставляється з фактично отриманим (дієвість); 2) зіставляється і обговорюється економічність роботи індивіда – фактично спожиті ресурси порівнюються з їх витратою, що передбачалася; 3) оцінюють якість виконаної роботи; 4) оцінюють інновації, введені індивідом відносно продукту або процесу, якщо це має важливе значення; 5) обговорюють задоволеність індивіда роботою, обов'язками, організацією і тому подібне (якість трудового життя); 6) оцінюють внесок індивіда в результативність групи, відділу або організації; 7) визначають цілі на майбутнє. Зауважимо, що безпосередня оцінка результативності навіть не згадується. Оцінка результативності повинна полягати у розгляді й обговоренні, які спонукають працівника до самооцінювання.

Наступний елемент моделі – оцінка результативності. У системах, де успіхи оцінюють на основі результативності, цей елемент означає "ранжирування" результативності. Проте зазначимо, що винагорода індивіда (а бажано, щоб вона відповідала результативності) не обов'язково носить фінансовий характер. Понад це, з трьох основних видів винагороди, які практикує організація – фінансова, престижна (наприклад посада, стоянка для автомобіля, титул) і змістовна (наприклад розподіл завдань і робіт) – фінансову винагороду нерідко найчастіше обмежують.

Важливим є досягнення стимулювання рівнів результативності оскільки люди прагнуть до задоволення різних бажань або потреб, труднощі в задоволенні таких бажань або потреб виникають тому, що в різних осіб вони вельми різні. На рис. 3 зображено взаємозв'язок між, з одного боку, бажаннями і потребами і наслідками і, з іншого боку, результативністю.

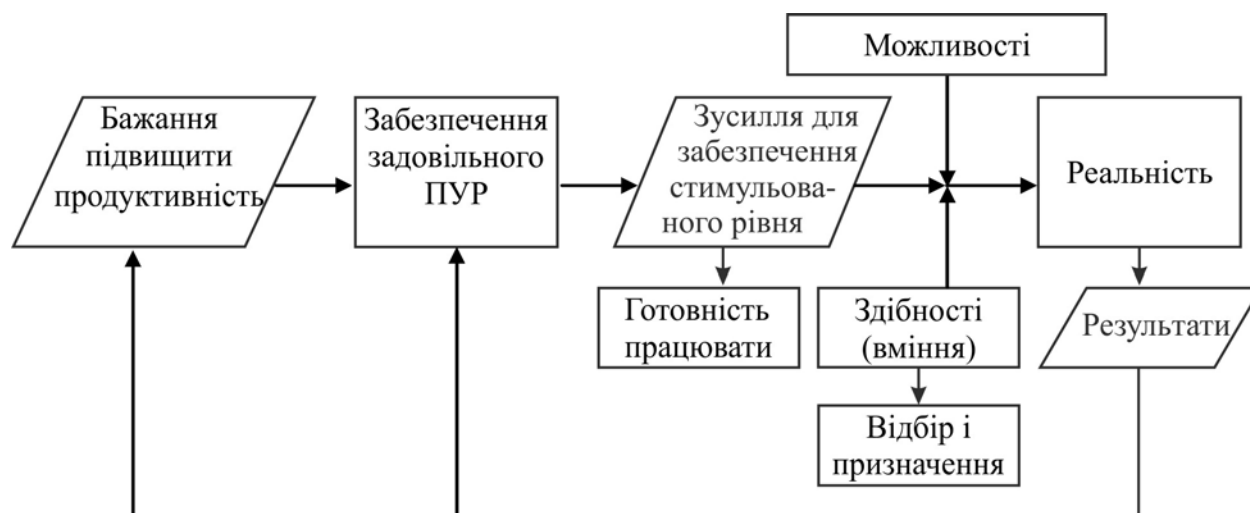


**Рис. 3. Забезпечення стимульованих рівнів продуктивності / результативності ПУР – прийнятний рівень результативності**

В основних моделях результативності на рівні індивіда виходять з того, що результативність визначається низкою чинників, які охоплюють здібності, відношення до праці (установку) і зусилля. Вплив зазначених трьох чинників на цю роботу і її результативність (як би її не визначали) значною мірою опосередковується системою цілей, завдань, операцій, навчання і стандартів (ЦЗОНС), а також спільним управлінським процесом планування, керівництва, організації, контролю і адаптації (ПКОКА).

Процес оцінювання і консультування у сфері результативності повинен спонукати керівництво інформувати про результати, а також забезпечувати професійне зростання працівників. Це створює хорошу основу для майбутнього розвитку. Нарешті, процес оцінювання результативності дає змогу пов'язати її з продукцією, заохоченням і стимулами.

Види винагороди охоплюють три основні групи: 1) економічні, 2) престижні, 3) задоволення роботою. Їх можна також розділити на зовнішні винагороди, що надходять ззовні, і внутрішні винагороди, які породжені самим індивідом. У табл. наведено різні методи заохочення, що набули значного поширення.

**Табл. Методи стимулювання результативності**

| Методи               | Індивідуальні                                                        |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Економічні (прямі)   | Відрядна платня                                                      |
|                      | Погодинна оплата                                                     |
|                      | Премія за інновації                                                  |
|                      | Плата за відсутність невиходів (на відміну від оплати через хворобу) |
|                      | Плата за навчання                                                    |
| Економічні (непрямі) | Пільгове стимулювання                                                |
|                      | Доплата за стаж                                                      |
|                      | Премії                                                               |
| Негрошові (моральні) | Зароблені відгули                                                    |
|                      | Гнучкі робочі графіки                                                |
|                      | Збагачення праці                                                     |
|                      | Оцінювання результативності                                          |
|                      | Просування по службі                                                 |
|                      | Навчання                                                             |

Системи заохочення або системи розподілу прибутку, зумовленого зростанням продуктивності, проектують так, щоб знизити питомі витрати шляхом стимулювання вищої результативності праці без підвищення постійних витрат, пов'язаних із збільшенням трудовитрат. Намагаючись отримати більше при тому ж рівні трудовитрат, підвищуємо продуктивність, а питомі витрати знижуються, оскільки вдалося досягти більшого обсягу продукції за незмінних витрат деяких постійних елементів.

На тлі глобальних змін трудового процесу, певна річ, посилюється значущість соціального інвестування у розвиток людського капіталу. Збільшуються капіталовкладення у підготовку та перепідготовку кадрів на виробництві, реформування освіти, запровадження різноманітних систем професійного навчання. Стрімко зростає інтелектомісткість управлінських рішень, дедалі вагомішою стає роль трудової діяльності, пов'язаної із проявом творчості, розробленням і впровадженням нововведень, засвоєнням нових знань, тобто праці інноваційного змісту.

В умовах формування інноваційно-інвестиційної моделі економіки важеями спонукання до конкурентоспроможної праці мають стати:

- гідна заробітна плата, яка враховує складність, творчість, результативність праці, виконує відтворювальні, стимулятивні, регулятивні функції, є адекватною рівню життя;
- тісний зв'язок між рівнем освіти й отримуваним доходом;
- матеріальне і моральне заохочення зростання конкурентоспроможності працівника;
- гарантії соціального захисту.

### Література

1. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д.С. Синк : пер. с англ. / под общ. ред. и вступ. В.И. Данилова-Данильяна. – М. : Изд-во "Прогносс", 1989. – 528 с.
2. Blumberg M. The Missing Opportunity in Organization Research: Some Implications for a Theory of Work Performance / M. Blumberg, C. Pringle // Academy of Management Review, 1982. – Vol. 7, No 4. – Pp. 236.
3. Szilagyi A.D. Management and Performance / A.D. Szilagyi, Goodyear, 1981. – 234 p.

### **Костюк М.В. Мотивация как фактор обеспечения конкурентоспособности работников (концептуальные аспекты)**

Рассмотрены теоретические аспекты мотивации как стимула к конкретным действиям, проанализированы основные подходы и известные модели оценки ответственности индивидов, пути ее стимулирования, определено влияние мотивации на общую производительность труда.

**Ключевые слова:** производительность труда, мотивация, результативность труда, конкурентоспособность труда.

### **Kostyuk M.V. Motivation as factor of providing of competitiveness of workers (conceptual aspects)**

The article reviews the theoretical aspects of motivation as a stimulus to action, the main approaches and known models of evaluation of individuals, and the ways of its stimulation. The impact of incentives on overall productivity is determined.

**Keywords:** productivity, motivation, work effectiveness, competitiveness work.