

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА РИНКОВИХ ВІДНОСИН	8
1.1. Потреби як основна ланка мотивації трудової діяльності...	8
1.2. Сутність категорій «мотиви», «інтереси», «стимули», «стимулювання».....	11
1.3. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення.....	19
<i>Питання для самоконтролю</i>	25
2. ЗМІСТОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	27
2.1. Теорія ієрархії потреб Маслоу.....	27
2.2. Теорія Альдерфера.....	30
2.3. Теорія двох факторів Герцберга.....	32
2.4. Теорія набутих потреб Мак-Клелланда.....	35
2.5. Узагальнення суті змістових теорій мотивації.....	36
<i>Питання для самоконтролю</i>	38
3. ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ.....	39
3.1. Теорія очікувань (В. Врума).....	39
3.2. Теорія справедливості (С. Адамса).....	40
3.3. Концепція партисипативного управління	44
3.4. Модель Портера–Лоулера	45
<i>Питання для самоконтролю</i>	47
4. ВИДИ МОТИВАЦІЇ ЗА ОСНОВНИМИ ГРУПАМИ ПОТРЕБ.....	48
4.1. Матеріальна мотивація: поняття, основні положення	48
4.2. Трудова і статусна мотивація персоналу	52
4.3. Неоматеріалістична мотивація та природа конфліктності мотивів	54
4.4. Мотиваційний моніторинг як умова ефективного впливу на поведінку персоналу	56
<i>Питання для самоконтролю</i>	58
5. УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ. ОСОБИСТІТЬ ЯК ОБ'ЄКТ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ.....	60
5.1. Мотиваційні характеристики особистості.....	60
5.2. Потреби працівників і персональні мотиватори.....	67
5.3. Індивідуальність співробітників і мотивація.....	74
5.4. Акцентуація характеру.....	83
6. ЗАРОБІТНА ПЛАТА, ЇЇ МІСЦЕ В МОТИВАЦІЙНОМУ МЕХАНІЗМІ.....	89
<i>Питання для самоконтролю</i>	93

7. МОТИВУЮЧА РОЛЬ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	95
7.1. Тарифна система: сутність, основні положення, функції...	95
7.2. Системи заробітної плати. загальні засади, підстави вибору	98
7.3. Загальні вимоги до побудови системи преміювання	105
7.4. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності	111
7.5. Організація преміювання службовців за основні результати діяльності	113
7.6. Організація преміювання персоналу за зниження трудомісткості та роботу за прогресивними нормами	115
7.7. Одноразові премії та винагороди: призначення, структура, особливості застосування за сучасних умов	115
<i>Питання для самоконтролю</i>	118
8. ДОПЛАТИ І НАДБАВКИ ДО ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ	120
<i>Питання для самоконтролю</i>	122
9. НЕТРАДИЦІЙНІ МЕТОДИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ. КОНТРАКТНА ФОРМА ОПЛАТИ ПРАЦІ	123
<i>Питання для самоконтролю</i>	124
10. МЕТОДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	126
10.1. Регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу.....	126
10.2. Інформованість колективу як чинник мотивації.....	127
<i>Питання для самоконтролю</i>	129
11. ДІЛОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО МОТИВУЮЧА РОЛЬ	130
11.1. Оцінка персоналу: сутність, види, функції, принципи....	130
11.2. Складові оцінки персоналу.....	133
11.3. Поведінка керівників у процесі оцінювання персоналу ..	136
<i>Питання для самоконтролю</i>	138
ЛІТЕРАТУРА.....	139

ВСТУП

В умовах ринку від працівників потрібно уміння так організувати свою працю, щоб їх віддача була максимальною. При цьому важливим фактором посилення трудового потенціалу повинна стати особиста зацікавленість працівників, заснована на можливості задоволення своїх соціальних і фізіологічних потреб.

Мотивування персоналу – навчальний курс, у процесі вивчення якого досліджуються шляхи і методи впливу на працівників з метою формування в них потреби у високопродуктивній праці, посилення зацікавленості в підвищенні кінцевих результатів діяльності і забезпеченні конкурентоздатності підприємства.

Методологічною базою дослідження проблем трудової мотивації є праці провідних закордонних і вітчизняних учених і практиків ХХ століття. Адаптуючи їх досвід до сучасних умов господарювання і розробляючи більш удосконалені підходи до мотивації праці персоналу, українські вчені і практики активно досліджують проблеми формування мотиваційного механізму. Саме це відповідає вимогам ринкових відносин, без органічного включення. З переходом на ринковий шлях розвитку стало очевидно, що закони ринкової економіки мають свою специфіку, що позначається на мотивах до праці.

У складний період трансформації вітчизняної економіки відбулося падіння трудової мотивації працівників до критичної оцінки. Як свідчить аналіз, головними причинами різкого зниження трудової мотивації стали численні фактори, що супроводжують кризові явища в економіці.

У ході реформ відбулося різке зниження життєвого рівня населення, що, безумовно, відбилося на стані трудової мотивації. Такі деформуючі фактори, як зростання цін, розбалансування споживчого ринку, зниження рівня соціальної підтримки населення, призводять, як відзначають соціологи, до відчуття беззахисності, соціальної апатії і зниження інтересу до праці. Забезпечення надійної соціальної підтримки населення і розробка конкретних мір, спрямованих на формування соціально орієнтованого ринкового господарства, безумовно, буде сприяти посиленню трудової мотивації працівників.

В умовах нинішньої насиченості світового ринку високотехнологічною конкурентоздатною продукцією забезпечити успіх бізнесу без активізації процесу створення нових, зовсім інших, таких, що випереджали б вимоги часу, якостей і споживчих цінностей продукції, що випускається, просто неможливо.

Мотивація до праці не буде ефективною, якщо не будуть вирішені проблеми матеріального стимулювання. Нові умови господарювання вимагають істотних іновацій у вирішенні цих задач, зокрема, розробки і

впровадження сучасних форм і методів оплати і заохочення працівників. Цей фактор трудової мотивації в ринкових відносинах залишається особливо значущим і вимагає дуже пильної уваги.

Важливим компонентом, що формує спонукальні мотиви до праці, є об'єктивна оцінка всього персоналу підприємства (фірми, організації) і результатів діяльності кожного працівника. Відсутність достовірної оцінки особистих здібностей і трудових досягнень негативно позначається на поведінці працівника, знижує його зацікавленість у підвищенні ефективності праці.

У сучасних умовах підприємство, фірма повинні являти собою команду однодумців, інтереси яких органічно взаємопов'язані з цільовими стратегічними задачами – працювати на перспективу.

Ключовими пріоритетами в системі мотивації персоналу повинні стати мотивація творчої, високопрофесійної праці, розкриття потенціалу особистості з метою максимізації ефективності діяльності, ініціативного підходу до підвищення якості продукції, висновку вигідних контрактів. Саме мотивація праці покликана сприяти формуванню працівника нового типу: ініціативного, заповзятливого, орієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності.

Трудова мотивація за своїм змістом – це складне і багатофакторне явище. Мотивів, що визначають поведінку людини в процесі праці, безліч. Поведінка працівника є результатом одночасної дії комплексу мотивів. Саме через сполучення різноманітних спонукальних елементів розкривається мотиваційний процес індивідуальної трудової поведінки.

Для посилення трудової мотивації і, відповідно, максимально повного вивільнення виробничо-соціального потенціалу працівників підприємства з метою підвищення ефективності виробництва, випуску високоякісної конкурентоздатної продукції і збільшення обсягу продажу необхідно створювати в трудовому колективі відповідні умови і передумови, тобто свідомо і цілеспрямовано керувати цим процесом. Пасивне чекання того, що в ринкових умовах господарювання відбудеться самонастроєння мотиваційного механізму, малопродуктивне.

Як свідчить досвід країн з високорозвиненою ринковою економікою, необхідність активної розробки проблем управління трудовою мотивацією давно засвоєна закордонною теорією і практикою. Для вітчизняної економіки ці питання здобувають особливу значущість у силу необхідності забезпечення стійкого розвитку національної економіки, значного підйому її конкурентоздатності, практичної реалізації глобальної задачі входження України в світогосподарську систему як рівноправного партнера. У господарській практиці вирішення цих задач самим безпосереднім чином пов'язано з проблемою розробки більш удосконаленого мотиваційного механізму, покликаного активно сприяти розвитку внутрішньої потреби у працівників активнішої трудової віддачі.

Метою курсу «Мотивування персоналу» є формування у майбутнього фахівця системи професійних і особистісних компетентностей у галузі посилення трудової активності персоналу, поліпшення якісних показників роботи за допомогою сучасних методів матеріальної, трудової і статусної мотивації.

Предметом курсу є теоретико-методичні аспекти мотивування персоналу, принципи, види та методи стимулювання праці, які забезпечують формування ефективної системи мотивації на підприємстві.

Об'єкт курсу – трудові відносини і вся сукупність мотивів, що спонукають працівників до виконання конкретних дій і визначають їх трудову поведінку.

Завдання навчального курсу – вивчення теорії і світового досвіду мотивування персоналу; набуття навичок і вмінь самостійно аналізувати стан мотивації персоналу, розробляти та обґрунтовувати науково-практичні рекомендації щодо її посилення.

Навчальний посібник призначено для студентів закладів вищої освіти економічних спеціальностей.

1. МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА РИНКОВИХ ВІДНОСИН

1.1. Потреби як основна ланка мотивації трудової діяльності

Опрацьовуючи теоретичні і прикладні аспекти мотивації, необхідно зосередитися на чинниках, які змушують людину діяти та активізувати свої дії. До тих, що мають засадничий характер, слід віднести потреби, інтереси, мотиви і стимули. Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації розпочинається з розгляду категорії «потреби». Людина є біосоціальною системою, відносно автономною, високоорганізованою, яка саморозвивається, активно взаємодіє із зовнішнім середовищем і потребує постійного задоволення певних потреб. Спектр останніх, їх поєднання, пріоритетність у різних людей зовсім не такі самі. Усвідомлення цього може стати розгадкою як того, чому хтось виконує легку роботу і залишається незадоволеним, а хтось зайнятий на важких роботах і отримує задоволення, так і того, чому одні віддають перевагу матеріальній винагороді, а інші — цінностям нематеріального характеру.

Потреби – це те, що неминує виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині.

Потреби – це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту через брак чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримування нормальних умов життя і функціонування людини. Потребу можна визначити і як те, що постійно про себе нагадує, турбуючи людину, яка хоче позбутися цих турбот. Отже, цілком правомірним буде трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини.

Більшість потреб періодично поновлюється, але при цьому може змінюватись як форма їхнього виявлення, так і рівень значущості для людини. Люди по-різному позбавляються своїх потреб: задовольняють їх, придушують або й зовсім не реагують на них.

Величезна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Намагаючись задовольнити свої потреби, людина вибирає свій напрямок цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції – один з аспектів такої поведінки. Характер походження потреб досить складний, але в основу покладаються дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, бо людина, як і кожна жива істота, потребує певних умов і засобів існування. Друга є наслідком суспільних умов.

Комплексне вивчення системи потреб неможливе без їхньої класифікації. У зарубіжній і вітчизняній літературі можна натрапити на різноманітні підходи до цього питання.

Найпоширенішими є такі типи класифікації:

а) *за природою* — первинні (фізіологічні і, як правило, природжені) і вторинні (психологічні, які усвідомлюються з досвідом);

б) *за суб'єктами вияву* (особисті, групові, колективні, суспільні тощо);

в) *за кількісною визначеністю і можливостями задоволення* (абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені);

г) *за характером, причиною виникнення* (матеріальні, трудові, статусні).

Важливим завданням економічної науки є вивчення соціально-економічних аспектів суспільних потреб. Ці останні є потребами, що виникають у процесі розвитку суспільства в цілому, окремих його членів, соціально-економічних груп населення. Суспільні потреби поділяються на дві основні укрупнені групи: потреби суспільства і населення (колективні, особисті).

Потреби суспільства визначаються необхідністю забезпечення його неперервного функціонування і розвитку. До них належать потреби: виробничі, державного управління, оборони, охорони довкілля, забезпечення конституційних гарантій членам суспільства тощо.

Особисті потреби виникають і розвиваються в процесі життєдіяльності людини. Вони є усвідомленим тяжінням людини до досягнення об'єктивно необхідних умов життя, що забезпечують добробут і всебічний розвиток особистості. Як категорія суспільної свідомості особисті потреби є також специфічною економічною категорією, котра виражає суспільні відносини між людьми щодо виробництва, обміну і використання матеріальних благ і послуг.

Особисті потреби мають активний характер, служать спонукальним мотивом діяльності людини, яка, зрештою, завжди спрямована на задоволення потреб.

Діяльність людини є важливим фактором формування особистих потреб. Адже що ширшою, багатограннішою є діяльність людини, то різноманітнішими будуть її потреби і то повніше вони задовольнятимуться. Характерною особливістю системи особистих потреб є й те, що види потреб, які входять до неї, не взаємозамінні. Так, наприклад, повне задоволення потреби в їжі не виключає необхідності задоволення потреб у житлі чи одязі. Взаємозамінність може мати місце лише стосовно конкретних матеріальних чи духовних благ, що задовольняють окремі види потреб.

Розглядаючи суспільні, у тому числі особисті потреби, їхню структуру та тенденції розвитку, не можна обминути закон зростання

потреб. Продуктивні сили, безперервно розвиваючись, не лише створюють умови для задоволення потреб, які склалися, а й стають основою, підґрунтям для виникнення нових потреб. Зростання маси і різноманітності споживних вартостей через зростання продуктивних сил приводить до зміни структури виробництва і витискання старих потреб новими. При цьому структура потреб диференціюється, у неї все більше включаються товари як традиційного попиту, так і новинки. На пам'яті лише одного покоління такі речі, як телевізори, холодильники, відеомагнітофони, перейшли з категорії предметів розкошів до предметів широкого вжитку і розглядаються нині як необхідні для відтворення робочої сили.

Отже, суспільні потреби постійно зростають, що є виявом загального економічного закону підвищення потреб, який діє в усіх суспільно-економічних формаціях. Але конкретні форми виявлення цього закону, інтенсивність, сфера і характер його дії залежать від рівня розвитку продуктивних сил, форм власності на засоби і результати виробництва, панівних виробничих відносин. Основні напрями розвитку потреб (зумовлені дією вищезгаданого загального закону) такі: зростання їхнього обсягу та розширення видів; якісні зміни в структурі; підвищення потреб усіх соціальних прошарків і груп трудящих та пов'язане з цим вирівнювання соціально-економічних відмінностей у рівні і структурі особистих потреб; наближення особистих потреб до раціональних, науково обґрунтованих орієнтирів споживання.

Залежно від кількісної визначеності і можливостей задоволення всю сукупність потреб поділяють, як уже було сказано, на абсолютні, дійсні, платоспроможні й задоволені.

Абсолютні потреби полягають у самому тільки бажанні володіти товарами та користуватися послугами. Вони не пов'язані ні з можливостями виробництва, ні з доходами споживачів і мають абстрактний характер.

Дійсні потреби формуються в рамках досягнутого рівня виробництва. Вони, як і абсолютні, не пов'язані з платоспроможністю споживачів, але на відміну від абсолютних є конкретними, тобто спрямованими на певний предмет чи послугу, які справді виробляються і пропонуються споживачеві.

Платоспроможні потреби визначаються відповідними можливостями споживачів. З цими потребами споживач виходить на ринок, і вони набирають форми платоспроможного попиту.

До задоволених потреб відносять ті, що фактично задовольняються наявними благами та послугами. Задоволення їх залежить від рівня розвитку виробництва і платоспроможності споживачів.

Платоспроможні потреби перетворюються на задоволені тоді, коли на ринку є достатня кількість товарів та послуг, які за своїми споживчими якостями відповідають вимогам покупців.

Між зазначеними видами потреб існує певний взаємозв'язок. Так, абсолютні потреби під впливом розвитку продуктивних сил, науково-технічного прогресу перетворюються на дійсні. Останні внаслідок участі населення в суспільному виробництві і поділу суспільного продукту набувають форми платоспроможного попиту, який потім задовольняється на ринку товарів та послуг.

Залежно від характеру і причин виникнення можна виокремлювати матеріальні, трудові, статусні потреби та відповідні мотиви.

1.2. Сутність категорій «мотиви», «інтереси», «стимули», «стимулювання»

Коли зміст потреби і можливість її реалізації добре усвідомлюються людиною, вони набирають форму інтересу цієї людини до різноманітних благ. Термін «інтерес» латинського походження і означає «мати значення», «важливе». Певні інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Термін «мотив» походить від латинського «movere», що означає «приводити в рух», «штовхати». В економічній літературі цей термін трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукання до дії. З різних поглядів на сутність мотивів найбільш плідним є, на нашу думку, той, що в ньому мотив розглядається в контексті відображення і виявлення потреб та інтересів. Тісний зв'язок мотивів, потреб і інтересів пояснюється передовсім схожістю сутностей. Потреби людини — це нестача чогось, інтереси — це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви — усвідомлені причини діяльності, спонукання людини до чогось.

Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і інтересів та проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування останніх. **Мотив** — це своєрідна реакція людей на інтереси, а отже, на усвідомлені потреби.

У ширшому розумінні мотиви — це спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів. Потреба — це тільки образ бажаного блага, котре прийде на зміну потребі за умови, якщо будуть виконані (мотивовані) певні трудові дії.

Мотив перебуває «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що саме і як треба зробити. Модель мотивації через потреби показано на рисунку 1.1.

Людина здатна впливати на свої мотиви, посилювати або обмежувати їх дію, навіть усувати їх зі свого мотиваційного поля.

Поведінка людини здебільшого визначається не одним окремим мотивом, а їхньою сукупністю та конкретним співвідношенням їхньої значущості щодо мотиваційного потенціалу.



Рисунок 1.1 – Схема моделі мотивації через потреби

При цьому один з них може бути основним, провідним, а інші – виконувати функцію додаткової стимуляції. Безперечно, мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають однозначно сукупності мотивів, їхньої сили та сталості. За однакової потреби в різних людей можуть виникати неоднакові мотиви.

Мотиви класифікують за групами (рис. 1.2).

До першої групи належать мотиви, **пов'язані з найважливішими суспільними потребами** особистості за критерієм їх змісту. У цьому випадку розрізняють мотиви:

- ідейні (пов'язані із світоглядом);
- політичні (обумовлені ставленням особистості до політики);
- моральні (основані на моральних нормах і принципах);
- естетичні (віддзеркалюють етичні смаки).

За джерелом виникнення, обумовленості розрізняють мотиви:

- соціальні (патріотичні);
- колективістські, пов'язані з діяльністю (діяльнісно-процесуальні);
- заохочувальні (пов'язані із заохочуванням).

Джерелом виникнення патріотичних мотивів є країна, де народилася і живе людина.

Джерелом виникнення колективістських мотивів є колектив, до якого належить людина (відповідальність перед колективом, інтереси колективу, взаємовідносини в колективі).

Джерелом виникнення мотивів пов'язаних з діяльністю є конкретна діяльність (особливість трудової діяльності, умови праці).

Джерелом виникнення заохочувальних мотивів є матеріальне і моральне стимулювання, винагорода (у вигляді зарплати, премій, надбавок чи похвал).

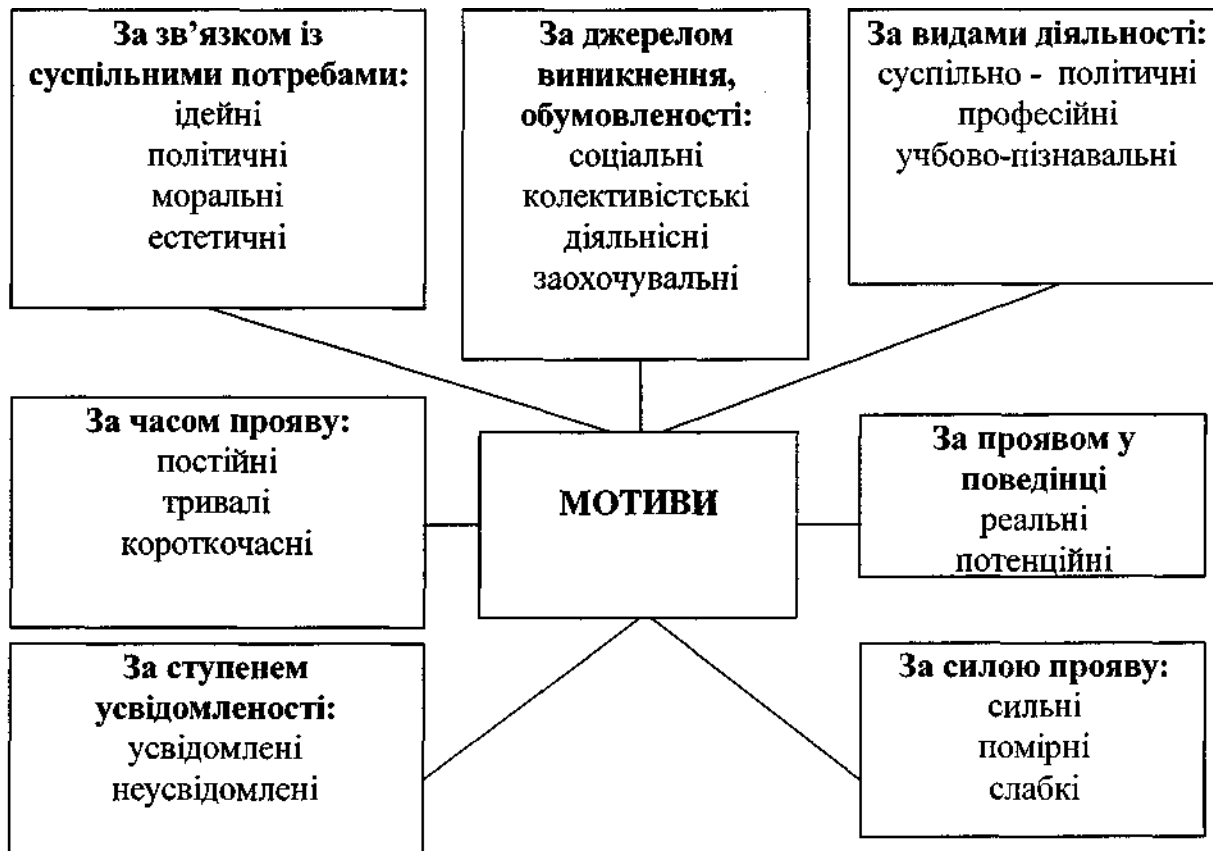


Рисунок 1.2 – Класифікація мотивів

В окрему групу об'єднуються мотиви *за видами діяльності:*

- суспільно-політичні;
- професійні;
- учбово-пізнавальні.

За часом прояву мотиви:

- постійні (діють протягом всього життя людини, наприклад, задоволення природніх потреб);
- тривалі (діють протягом багатьохроків, наприклад, пов'язані з пізнавальною потребою);
- короткочасні (діють протягом обмеженого часового інтервалу).

За силою прояву мотиви:

- сильні (особливо дієва мотивація);
- помірні (середня сила прояву);
- слабкі (несуттєво впливають на діяльність).

За проявом у поведінці мотиви:

- реальні (актуальні, які збуджують поведінку і дію);

- потенційні (мотиви сформовані, але не проявляються в даний момент, вони можуть бути проявлені в майбутньому, чи були проявлені в минулому).

За ступенем усвідомленості мотиви:

- усвідомленими;
- неусвідомленими.

Як правило до діяльності людину спонукає не один, а багато мотивів, які знаходяться у різних взаємозв'язках. В основі того чи іншого вчинку може бути боротьба мотивів; вони можуть підсилювати чи послаблювати друг друга; серед них можна виділити основний, який підпорядковує собі інші.

Мотиви виконують три основні функції:

- *спонукаюча* (полягає у тому, що мотиви обумовлюють вчинки особистості, її поведінку і дії. Реалізація особистості залежить перш за все від сили мотивів, їх актуалізації);
- *спрямовуюча* (полягає у виборі і здійсненні певної лінії поведінки, діяльності. Ця функція залежить від стійкості мотивації, ієрархії мотивів);
- *регулююча* (полягає у тому, що поведінка і діяльність у залежності від особливостей мотивації носить або особистий характер, або спрямовані на реалізацію інтересів колективу, організації).

Правомірним є твердження, що в структуру мотиву входять:

- потреба, яку людина хоче задовольнити;
- благо, що здатне задовольнити цю потребу;
- трудова дія (дії), необхідна для отримання блага;
- ціна – витрати фізіологічного, матеріального і морального характеру, пов'язані зі здійсненням трудової дії.

Водночас укажемо на неоднозначний вплив мотивів на дії людей. Ті самі мотиви в різних людей можуть спричинити неоднакові дії, і навпаки, ідентичні дії можуть спричинитися різними мотивами. Як не згадати притчу про мудреця, що вирішив з'ясувати, як люди розуміють сенс своєї праці. Він став на узбіччя дороги, якою возили каміння на будівництво, і першого-ліпшого візника запитав: «Що ти робиш, чоловіче добрий?». «Хіба не бачиш, – відповів той, – везу каміння». «А ти?» – запитав мудрець іншого. «Заробляю на хліб собі й дітям». Третій візник сказав: «Будую храм, мудрий старче». Усі троє виконували ту саму працю – возили каміння, за що отримували гроші, але сенс своїх дій візники розуміли по-різному.

Не завадить ще раз наголосити на тому, що потреби суспільства, колективні та особисті потреби спонукають людей до діяльності, породжують у них відповідні інтереси.

Як же співвідносяться ці три види інтересів: суспільства, колективу і особи? Відповіді на таке питання шукали ще на зорі людства, але вона й досі залишається дискусійною, спірною і недостатньо розробленою в

методологічному плані. Згадаймо історію. У радянській літературі практично беззаперечно утверджувався пріоритет інтересів суспільства (І.С) перед колективними (К.І) й особистими інтересами (О.І). Графічно їх співвідношення показано на рисунку 1.3.

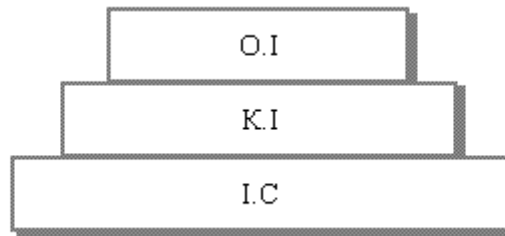


Рисунок 1.3 – Схема пріоритетності суспільних інтересів, що визнавалась донедавна

Логіка обґрунтування саме такої ієрархії суспільних потреб була приблизно такою. Реалізація інтересів колективу є основою задоволення суспільних інтересів, а реалізація останніх – неодмінна умова задоволення інтересів особистих. Як аргумент наводилась «технологія» розподілу національного доходу як форма виявлення суспільних інтересів.

Абсолютизація тези про верховенство інтересів суспільства призвела до недооцінки значення колективних і перш за все особистих інтересів.

Економічна самостійність регіонів, розширення прав і відповідальності підприємств, приватизація і становлення багатоманітності форм власності та господарювання змінили пріоритетність у системі інтересів. Нині в економічній літературі домінують цілком інші погляди, що визнають примат особистих інтересів над колективними і суспільними (рис. 1.4).

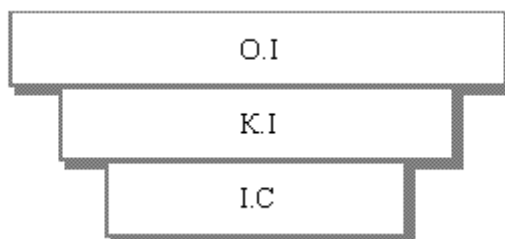


Рисунок 1.4 – Схема пріоритетності особистих

Аргументація при цьому є прямо протилежною колишній. Задоволення особистих потреб і інтересів (завдяки створенню необхідних для цього товарів та послуг) є в кінцевому підсумку умовою отримання прибутку (доходу) підприємством і національного доходу суспільством. Такий підхід до обґрунтування пріоритету особистих інтересів видається

реалістичнішим. Проте і його не позбавлено однобічності і ось чому. Неправомірно з одиничних, часткових прикладів робити узагальнені висновки про пріоритетність суспільних інтересів. Спершу треба принаймні уточнити і конкретизувати зміст самих цих інтересів. А тому в окремих випадках визначальним може стати справді інтерес суспільства (зокрема, коли йдеться про екологію, державну безпеку тощо) чи колективний інтерес (припустімо, виробництво конкурентоспроможної продукції, від якої залежать позиції підприємства на ринку), але буває й навпаки – задоволення особистих інтересів, наприклад, ученого-дослідника чи інженера-винахідника, стає умовою прогресу суспільства. Можливі й такі варіанти, коли складно або просто неможливо визначити пріоритетність інтересів.

Поряд з категоріями «мотив» і «інтерес» у теорії і практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул». Незважаючи на те що ці категорії мають великий «історичний стаж», в економічній літературі нема однозначного трактування їх співвідношень (спільності та відмінностей). Поширеною є думка про тотожність змісту категорій «мотиви» і «стимули». На наш погляд, така думка є щонайменше спірною. Термін «стимул» (від латинського *stimulus* — стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо).

Стимули – це зовнішні подразники, які сприяють підвищенню інтенсивності певних мотивів у діях людини. Стимулами може виступати винагорода, підвищення по службі, управлінський вплив керівника, страх, відповідальність, прагнення до самовираження та багато інших.

Таким чином, **стимули** – це блага (предмети, цінності і т.п.), які можуть задовольнити потреби людини при виконанні ним певних дій. Відмінність стимулів від мотивів полягає у тому, що стимули характеризують певні блага, а мотиви прагнення людини отримати їх.

Підкреслимо, що стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте для певної частини працівників, котрі не мають надії отримати премію (низька фахова підготовка, недисциплінованість тощо) ця можлива винагорода не трансформується в мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу.

Яка ж суть спорідненого терміна «стимулювання»? У загальному вигляді стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації. Стимулювати – це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх ззовні. Стимулювання — один із

засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Таким чином, **стимулювання** – це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів та цілеспрямованих дій. Стимулювання справляє вплив на зусилля, старанність, наполегливість, націленість, сумлінність персоналу організації. Що вища якість робочої сили, досконаліші соціально-трудові відносини, то меншою є потреба у стимулюванні як засобі керування людьми, то більше члени організації, причому без зовнішнього впливу, виявляють заінтересованість справами організації, її цілями.

Виховання, висока культура відносин у колективі, реалізація принципу соціальної справедливості обумовлюють такий стан, коли персонал виявляє заінтересовану участь у справах організації, робить необхідні дії, не чекаючи додаткової винагороди.

Стимулювання можна визначити так:

- це процес використання конкретних стимулів для користі людини і організації;
- вплив на трудову поведінку працівника через створення особистісно
- значущих умов, що збуджують діяти його певним чином;
- вплив, спонука, зовнішнє підштовхування до певних дій.

Стимулами можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, носії зобов'язань і можливостей та інше, що пропонується людині як компенсація за його дії, чи те, що він бажав би отримати у результаті певних дій. За допомогою стимулювання, з одного боку, створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника, з іншої – забезпечується трудова поведінка, що необхідна для успішного функціонування підприємства.

У процесі мотивації працівників *стимулювання виконує декілька функцій:*

- *економічну*, оскільки ефективно стимулювання працівника сприяє підвищенню загальної продуктивності праці;
- *соціально*, оскільки отримуючи доходи, працівник забезпечує собі певний комплекс економічних і соціальних благ, займає певне місце у соціальній структурі колективу і суспільства в цілому;
- *соціально-психологічну*, оскільки стимулювання впливає на формування внутрішнього світу працівника – його потреб і цінностей, орієнтацій і установок, мотивів трудової поведінки і ставлення до праці;
- *морально-виховну* – через формування моральних якостей особистості. Розглянуті функції стимулювання комплексно впливають на трудову поведінку і мотивацію працівників.

Класифікація стимулів

Класифікують стимули за різними ознаками.

За суб'єктами інтересів розрізняють три групи тісно взаємопов'язаних стимулів: суспільні, колективні і індивідуальні.

В основі *суспільного стимулювання* лежать інтереси суспільства (загальнодержавні інтереси), покликані заохочувати ті чи інші види трудової діяльності, найбільше відповідають політиці держави у різних сферах суспільного життя.

Колективні стимули пов'язані з впливом на розмір доходів підприємства, його показників, цільових і виробничих груп. З розвитком ринкових відносин колективними стимулами все у більшій мірі стають ціни і прибуток підприємства.

Структура *індивідуальних стимулів* у цілому співпадає із структурою матеріальних і нематеріальних стимулів, яку розглянемо далі. Це не випадково, оскільки інтереси працівника – це потреби, що усвідомлюються ним. Особисті стимули тісно переплетені з колективними і суспільними, що віддзеркалює взаємодію відповідних інтересів.

У залежності від того, *на задоволення яких потреб працівника направлені стимули*, їх поділяють на матеріальні і нематеріальні.

Матеріальні стимули базуються на майнових інтересах працівників (грошові і не грошові стимули). До грошових відносяться заробітна плата, премії із доходу і прибутку, компенсації, кредити та інше.

До *нематеріальних* – умови побутового обслуговування на підприємстві, санітарно-гігієнічні умови, надання житла, путівок на відпочинок і лікування, організація праці та інше.

Соціальні стимули пов'язані із прагненням людей брати участь в управлінні, просуватися по службових сходах, займатися престижною працею. Вони дуже значущі для ініціативних, відповідальних, честолюбних співробітників.

Моральні стимули пов'язані з потребами людини у визнанні і повазі, моральному схваленні. Вони проявляються у таких формах, як оцінка роботи керівником, усна і письмова подяка, почесні звання та інше.

Творчі стимули розраховані на задоволення потреб працівника у творчій самореалізації. До них відносяться доручення працівникам складних і відповідальних завдань, самостійний характер роботи, можливість самостійно планувати порядок виконання завдань, брати участь у обговоренні проблем підрозділу і підприємства.

Соціально-психологічні стимули пов'язані з потребою у спілкуванні. Колеги по роботі є не тільки суб'єктами спілкування, але і загалом виконують функцію соціально-психологічного стимулювання, створюючи відповідно сприятливий або негативний моральний клімат у колективі.

Стимули самоствердження відносяться до внутрішніх рушійних сил людини, що спонукають його до досягнення поставлених цілей без прямого зовнішнього впливу.

За способом впливу на підлеглих стимули розділяють на *заохочення і примушування*. Поряд із заохоченням і підтримкою певної діяльності стимули можуть блокувати її.

До примушування відносяться зауваження, догана, позбавлення премій, пониження за посадою, перенесення відпустки, різні форми колективного впливу, звільнення.

Ще раз підкреслимо, що основними чинниками, які обумовлюють спонукання людини до активної діяльності, є потреби, інтереси, мотиви і стимули, першість з-поміж яких належить потребам. Наявність незадоволення з приводу браку чогось – стартова точка мотиваційного процесу.

Чинниками, які в тій чи іншій мірі впливають на мотиваційні настанови персоналу, можуть бути вік, родинний стан, стать, трудовий стаж, загальна і професійна культура. Їх доцільно розглядати як внутрішні (суб'єктивні) чинники трудової активності. На практиці вони завжди доповнюються чинниками зовнішнього характеру – стан зовнішнього і внутрішнього ринків праці, умови і безпека праці, рівень соціального забезпечення, морально-психологічний клімат у трудовому колективі, соціально-демографічна структура трудового колективу, об'єктивність оцінки персоналу тощо.

1.3. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення

Досі ми розглядали лише загальні, дещо спрощені визначення сутності мотивації персоналу. Спробуймо деталізувати це поняття.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоч більшість визначень багато в чому схожі.

На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Для ще інших мотивація – це надія на успіх і побоювання невдачі. Автори відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії.

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій.

Далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» .

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб.

На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: *зовнішніх* – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства – і *внутрішніх* – складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо).

Правомірним є твердження, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. З огляду на вищенаведене можна вже сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Отже, мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Мотивація персоналу включає цілу низку складових, а саме: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи тощо.

Теорія і практика менеджменту персоналу (зокрема його мотиваційна складова) поряд із уже названими ключовими термінами користується ще цілою низкою інших, які часто також тлумачать по-різному. З метою уніфікації низки понять уточнимо їхній зміст:

1) *мотиватори* – чинники, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори – зовнішні щодо працівника впливи; внутрішні мотиватори – внутрішні спонукальні сили;

2) *мотиваційний потенціал працівника* – складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок;

3) *багатство мотивації персоналу* – різноплановість мотивів як результат різноманітності значущих для працівника потреб, які спонукають його до трудової діяльності;

4) *направленість мотивації* – спрямованість працівника на реалізацію певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності;

5) *сила мотивації* (мотиваційної поведінки) – інтенсивність наміру працівника, міра його готовності включитися в трудову діяльність для досягнення поставлених цілей.

Важливим з теоретичного і практичного погляду є питання про співвідношення «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації. Суть проблеми полягає в тому, що діяльність людини, як уже зазначалось, залежить як від мотивів, що виникають за замкнутої взаємодії людини і мети (завдання), так і від мотивів відкритої взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища породжує мотиви, що спонукають людину до певних дій.

Характерними різновидами зовнішньої мотивації є стимулювання згідно з чинним на підприємстві порядком призначення премій, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями керівництва, правилами поведінки тощо. Проте на практиці майже неможливо розмежувати вплив тільки внутрішніх чи тільки зовнішніх мотивів. В одних випадках дії людини можуть бути породжені переважно внутрішньою мотивацією, а в інших – переважно зовнішньою. Може бути і так, що спонукальні дії одночасно породжуватимуться обома системами мотивації.

Брак чіткого розмежування внутрішньої і зовнішньої мотивацій не знижує, а навпаки, підвищує значення їхнього аналізу, моніторингу в практиці менеджменту персоналу. Адже змінити поведінку людини, активізувати її дії менеджмент може, спираючись передовсім на зовнішній тип мотивації, яка, однак, має породжувати певну внутрішню мотивацію.

Потреби людини можна задовольнити винагородою, тому в теорії і практиці мотивації одне з ключових місць належить саме цій категорії.

Винагорода – усе те, що людина вважає для себе цінним. Можна виділити два типи винагород: *внутрішні* і *зовнішні*.

Внутрішню винагороду забезпечує сама робота, її змістовність та значущість, можливість досягнення високого результату. Як внутрішню винагороду можна розглядати й «розкіш людського спілкування», що має місце в процесі роботи, дружні відносини з колегами, відчуття «належності до команди».

Зовнішня винагорода забезпечується організацією. Складовими зовнішніх винагород є заробітна плата, просування по службі, додаткові пільги (службовий автомобіль, додаткова відпустка, повна чи часткова оплата комунальних витрат тощо), символи службового статусу та престижу (надання почесних звань, нагородження орденами тощо).

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини факторів-мотиваторів, то теоретично її можна розподілити на шість стадій, що настають одна по одній. Звичайно, саме така кількість стадій – це умовність: на практиці не завжди зберігається чітка їх послідовність та чітке розмежування процесів мотивації. Проте для з'ясування логіки, «технології» процесу мотивації доцільним є розглянути його постадійно (рис. 1.5).

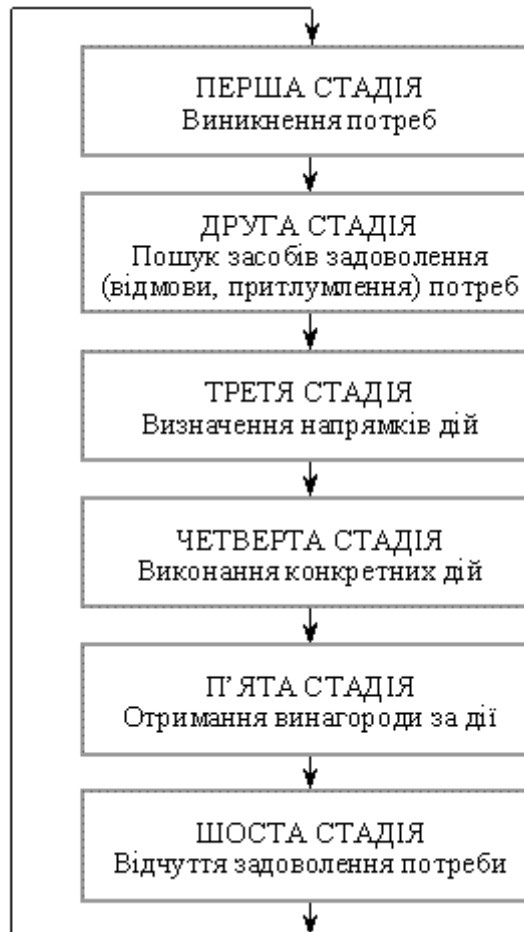


Рисунок 1.5 – Схема процесу мотивації

Перша стадія – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі в неї чогось. Це відчуття постійно дратує людину і потребує задоволення.

Друга стадія – пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби передбачає певну реакцію людини. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, притлумити, не помічати. Але здебільшого рано чи пізно, а таки постає необхідність щось зробити, здійснити, ужити певних заходів.

Третя стадія – визначення цілей, напрямів дій. Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреби. На цій стадії відбувається погодження чотирьох моментів:

- що я матиму після задоволення потреби;
- що я мушу зробити, щоб отримати те, чого бажаю;
- наскільки досягне те, чого я бажаю;
- наскільки те, що я можу реально отримати, задовольнить потребу.

Четверта стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладает зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

П'ята стадія – отримання винагороди за виконані дії.

Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснене людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження чи посилення мотивації.

Шоста стадія – відчуття задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величини винагороди і її адекватності докладеним зусиллям людина або чекатиме виникнення нової потреби, або продовжує працю для задоволення потреби наявної.

Щодо характеру мотиваційного процесу підкреслимо, що останній суттєво залежить від виду потреб, що ініціюють його. До того ж потреби перебувають між собою у складній динамічній взаємодії і здатні взаємно посилювати свою дію, суперечити одна одній, нівелювати значущість одна одної тощо. Складові цієї взаємодії можуть суттєво змінюватись у часі, коригуючи спрямованість і характер дії мотивів. Тому навіть за досконалого знання мотиваційної структури людини, мотивів її дії можуть статися непередбачувані зміни в її поведінці. На характер мотиваційного процесу значний вплив справляють індивідуальні особливості людей, їхня мотиваційна спрямованість і такі якості, як ретельність, наполегливість, сумлінність.

Не можна не звернути увагу на те, що сила мотивації або рівень мотиваційних настанов персоналу значною мірою залежать від оцінки «трудомісткості» досягнення цілей. Будь-яка трудова діяльність пов'язана із затратами праці певної кількості, якості, інтенсивності і має свою ціну. Завелика інтенсивність праці здатна знеохотити працівника до активної діяльності, якщо немає необхідних умов для відновлення працездатності. Несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві, незадовільна організація праці, недоліки соціально-побутової сфери можуть сформувати таку трудову поведінку, коли працівник згоджується на меншу матеріальну винагороду, оскільки інтенсифікація праці для нього є неприйнятною.

Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває й так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже заінтересована в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, котра значно менше

умотивована до ефективної праці. Брак однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлений тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

Численні дослідження і нагромаджений практичний досвід свідчать, що між активністю людини і результатами її діяльності існує певна не прямолінійна залежність. Спочатку з підвищенням активності результати зростають. З досягненням певного діапазону активності результати починають зростати значно повільніше або взагалі залишаються на незмінному рівні. Цей етап можна розглядати як оптимальний діапазон активності, коли досягаються найліпші результати. Після того як рівень активності перевищив оптимальні межі, результати діяльності починають погіршуватися. Звідси випливає, що керівник має домагатися від підлеглих не максимальної, а саме оптимальної активності. При цьому принципово важливо, щоб активність поєднувалася зі спрямованістю дій, які узгоджуються з потребами людини і цілями організації. Адже людина може старанно працювати, бути активною, але не усвідомлювати кінцевих цілей роботи через незадовільні комунікації в організації, помилкове розуміння поставлених завдань тощо.

Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує складну управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати? Якщо рівень винагороди пов'язувати лише з результатами праці, то це демотивуватиме працівників, які отримали трохи нижчі результати, але виявляли ретельність, докладали навіть більших зусиль. Натомість винагородження працівника лише «за добрі наміри», без точного врахування реальних результатів його праці буде несправедливим щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Зрозуміло, що розв'язання цієї проблеми має ситуаційний характер. Менеджери повинні пам'ятати, що такі загадки на практиці трапляються досить часто, а їх розв'язання потребує комплексного підходу (практичні поради щодо побудови систем заохочення подано в наступних розділах підручника).

Мотивацію персоналу як галузь практичної діяльності, що безпосередньо пов'язана з реалізацією інтересів суб'єктів господарювання, взаємодією роботодавців і найманих працівників, урухомленням механізмів посилення трудової активності, правомірно розглядати як одну з провідних складових соціально-трудова відносин. Останні є засадничим елементом будь-якої економічної системи, оскільки економічно активне населення не може виробляти чи надавати послуги, не об'єднуючись за допомогою певних організаційних форм для спільної діяльності та взаємного обміну результатами своєї праці.

Соціально-трудова відносина – це комплекс взаємовідносин між їхніми сторонами: найманими працівниками і роботодавцями, суб'єктами і органами сторін за участі держави (органів законодавчої і виконавчої влади) і місцевого самоврядування, що пов'язані з наймом, використанням, відтворенням робочої сили і спрямовані на забезпечення високого рівня та якості життя особистості, колективів і суспільства в цілому. Ці відносина охоплюють широке коло питань – від соціально-економічних аспектів майнових відносин до системи організаційно-економічних і правових інститутів, пов'язаних з колективними і індивідуальними переговорами, укладенням договорів та угод щодо розмірів оплати праці, участі найманих працівників в управлінні виробництвом тощо.

Соціально-трудова відносина є провідною складовою всієї системи відносин суспільства, утворюючи своєрідне «ядро» соціально-економічного розвитку. Саме вони, кінець-кінцем, визначають спосіб життя людей, усю структуру пов'язаних з ним процесів і відносин. За рівнем розвитку соціально-трудова відносина можна судити про рівень демократизації суспільства, соціальну орієнтованість чинної економічної системи, досконалість суспільних відносин у цілому.

Мотиваційну складову соціально-трудова відносин пов'язано з опрацюванням та використанням методів, засобів, інструментарію, що уможливають активізацію трудової поведінки персоналу, сприяють узгодженню інтересів суб'єктів господарювання, які далеко не завжди збігаються, оптимізують відносина між трудом і капіталом.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

- 1. Які визначення категорії «потреби» Вам відомі?*
- 2. Сформулюйте найбільш повне, на Ваш погляд, визначення категорії «потреби».*
- 3. Назвіть відомі Вам типи класифікації потреб. Побудуйте схему.*
- 4. Розкрийте сутність категорій «інтереси» та «мотиви». Які класифікації цих категорій Вам відомі?*
- 5. Охарактеризуйте взаємозв'язок між категоріями «потреби», «інтереси», «мотиви».*
- 6. У якому співвідношенні перебувають основні види інтересів?*
- 7. Розкрийте сутність понять «цінності» та «ціннісні орієнтації».*
- 8. Побудуйте та проаналізуйте спрощену модель мотивації поведінки людини через потреби.*
- 9. Викладіть відомі Вам визначення категорії «мотивація персоналу».*
- 10. Дайте характеристику складових мотивації персоналу.*
- 11. Побудуйте схему мотиваційного процесу.*

12. Обґрунтуйте сутність понять «внутрішньої» та «зовнішньої» мотивації, співвідношення та відмінності між ними.

13. Як Ви розумієте термін «трудова мотивація»?

14. Поясніть поняття «трудоий потенціал» працівника.

15. Поясніть сутність понять «стимул», «стимулювання». Які типи стимулів Вам відомі.

16. Що таке «антистимул»? Наведіть приклади.

17. Назвіть основні стадії процесу мотивації та розкрийте їхній зміст. Побудуйте схему мотиваційного процесу. Прокоментуйте логіку запропонованої Вами побудови схеми.

18. Охарактеризуйте взаємозв'язок між мотивацією персоналу і кінцевими результатами праці.

2. ЗМІСТОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Змістові теорії мотивації аналізують фактори, що справляють вплив на поведінку людини, її трудову активність. Основну увагу в цих теоріях сконцентровано на аналізі потреб людини та на їхньому впливові на мотивацію трудової діяльності. Теорії дають опис структури потреб, їхнього змісту, ієрархії, пріоритетності.

Нижче розглядаються найвідоміші змістові теорії мотивації: теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія набутих потреб Мак-Клелланда.

2.1. Теорія ієрархії потреб Маслоу

Одним з перших дослідників, із праць якого менеджери дізналися про складний світ потреб і їхній вплив на мотивацію трудової діяльності, був Абрахам Маслоу. Теорія ієрархії потреб, розроблена Маслоу, справила значний вплив як на розвиток наукової думки в галузі мотивації, так і на розвиток практики менеджменту на основі наукового підходу до вивчення потреб, їх моніторингу і цілеспрямованого впливу на поведінку людей.

В основу теорії Маслоу покладено такі засадничі ідеї:

- люди постійно відчують певні потреби;
- явно виражені потреби, що їх відчують люди, можна об'єднати в окремі групи;
- групи потреб людей ієрархічно розміщені стосовно одна одної;
- потреби, якщо їх не задоволено, спонукають людину до дій. Задоволені потреби більше не справляють мотивувального впливу на людину;
- якщо одну потребу задоволено, то на її місце стає інша — незадоволена;
- як правило, людина має одночасно кілька різних потреб, що взаємодіють;
- процес задоволення потреб відбувається знизу вгору. Потреби, які перебувають ближче до основи «піраміди», потребують першочергового задоволення;
- поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури;
- потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як задоволено потреби нижчого рівня;
- потреби вищого рівня можна задовольнити більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.

Потреби людей Маслоу об'єднав у п'ять основних груп, назви яких та ієрархію показано на рисунку 2.1.

Фізіологічні потреби і потреби безпеки згідно з теорією Маслоу є первинними, природженими. Інші групи потреб належать до вторинних, які є психологічними за своєю природою.

Фізіологічні потреби. Це потреби в їжі, воді, одязі, повітрі тощо, тобто ті знадуби, які людина має задовольняти, щоб підтримувати організм у життєдіяльному стані, оскільки вони породжені фізіологією людини.



Рисунок 2.1 – Ієрархія потреб Маслоу

Люди, які працюють тільки для задоволення фізіологічних потреб, мало цікавляться змістом роботи чи задоволенням вторинних потреб, котрі перебувають ближче до вершини «піраміди». Вони концентрують свою увагу на оплаті та умовах праці.

Потреби безпеки. Ці потреби пов'язано з прагненням і бажанням людей досягти стабільного й безпечного способу життя. Вони включають потреби в захисті від фізіологічних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу й упевненість у тому, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби людини задовольнятимуться належною мірою і в майбутньому. Люди, які приділяють підвищену увагу цій групі потреб, намагаються уникнути хвилювань, полюбляють порядок, розмірений ритм роботи, чіткі правила. Для них важливими є гарантії зайнятості, медичного обслуговування, пенсійного забезпечення. Працівники із загостреними потребами в безпеці прагнуть уникнути ризику, неохоче сприймають нововведення. Для управління такими людьми слід застосовувати чіткі правила регулювання їхньої діяльності, систему планування кар'єри; їх

бажано не використовувати на роботах, пов'язаних із ризиком, нововведеннями, прийняттям неординарних рішень (рис. 2.2).

Потреби належності і причетності. Потреби цієї групи включають прагнення людини до участі у спільних з іншими діях, входження в певні об'єднання людей. Кожна людина бажає дружби, любові, вона прихильна до певного оточення. Перелік потреб належності й причетності досить широкий, але їх не можна недооцінювати. Якщо для людини потреби цієї групи є провідними, вона розглядає свою роботу, по-перше, як належність до певного колективу і, по-друге, як можливість установити добрі, дружні стосунки зі своїми колегами та безпосередніми керівниками.

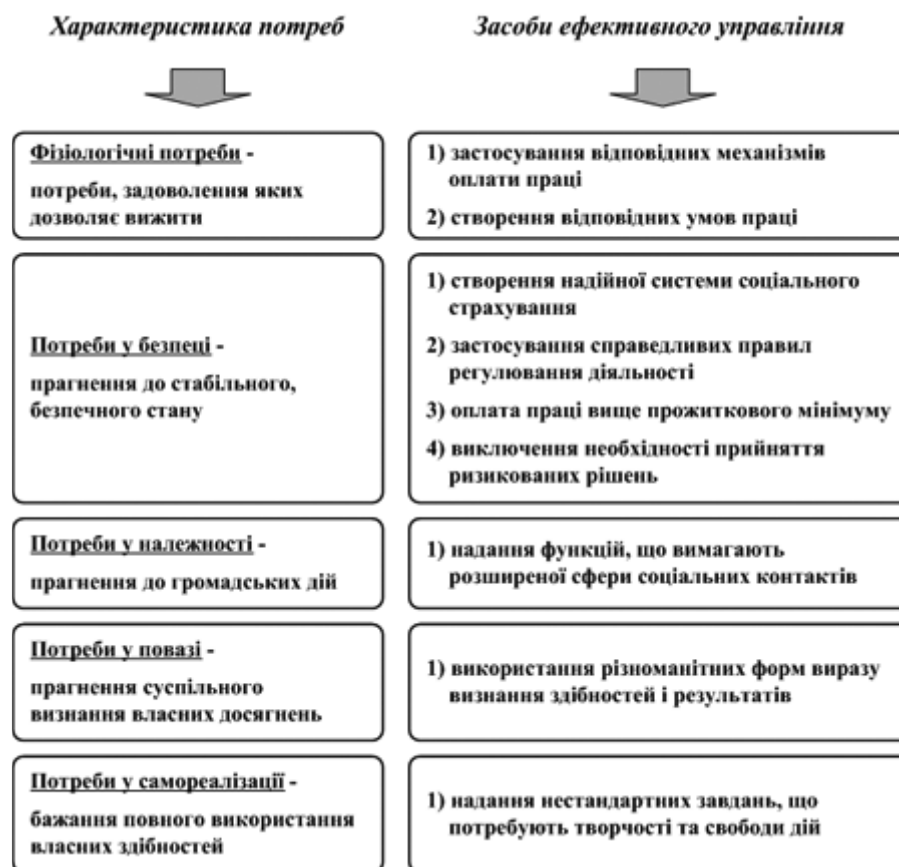


Рисунок 2.3 – Управління мотивацією за теорією А. Маслоу

Керування такими людьми має передбачати запровадження партнерських відносин між керівниками і підлеглими, групових форм організації праці, колективних заходів, що виходять за рамки роботи. Таких людей бажано залучати до громадської роботи.

Потреби визнання і самоствердження. Ця група потреб відображає бажання людей бути впевненими в собі, компетентними, мати високу конкурентоспроможність, визнання і повагу оточення.

Люди з яскраво вираженими потребами цієї групи тяжіють до лідерства, визнання авторитету в колективі. Керування такими людьми має

передбачати використання різноманітних форм визнання їхніх заслуг, внеску в діяльність організації, причому найважливішими для них є форми морального заохочення.

Потреби самовираження. Ця група об'єднує потреби, пов'язані з прагненням людини до якнайповнішого використання своїх знань, умінь, здібностей, навичок, особистого потенціалу. Потреби в самовираженні мають суто індивідуальний характер. Їх можна кваліфікувати як потреби людини в творчості в найширшому розумінні цього слова. Кваліфікований працівник відчуває потребу в реалізації своїх потенційних можливостей, у зростанні як особистості. Люди із сильною потребою самовираження творчі й незалежні, вони відкриті до сприйняття самих себе і оточення, перебувають у постійному пошуку. Вторинні потреби в цілому і потреби самовираження зокрема для цих людей є пріоритетними проти первинних. Людям з такими потребами слід доручати роботу творчого характеру, оригінальні завдання, давати якомога більше свободи у виборі засобів, способів виконання завдань.

Теорія Маслоу дала багато для розуміння того, що лежить в основі інтересів і дій людей. Керівники всіх рівнів, ознайомившись з теорією Маслоу, змогли переконатись, що мотивація людей визначається широким спектром потреб. Для того щоб цілеспрямовано впливати на поведінку працівників, менеджер має знати, яким потребам вони віддають перевагу і якими потребами керуються в кожній конкретній момент. Водночас украй важливо, як випливає з теорії, дати можливість працівникам задовольнити їхні пріоритетні потреби з допомогою такого комплексу дій, який сприяє досягненню цілей усієї організації.

Теорія ієрархії потреб Маслоу має й певні вади. Так, вона не дає відповіді на питання про природу тих чи інших потреб. «Вузким місцем» теорії, на думку багатьох учених, є прихильність її автора до абсолютизації ідеї жорсткої ієрархічності потреб і недостатнє врахування індивідуальних відмінностей людей. До речі, згодом це принаймні частково визнав і він сам, коли зазначив, що ієрархічні рівні потреб мають фіксований характер, але насправді ця ієрархія не така «жорстка», як він думав раніше. «Це правда, – писав автор, – що для більшості людей, з якими ми працювали, їхні основні потреби розміщувалися приблизно у визначеному нами порядку. Проте було і багато винятків. Є люди, для яких, наприклад, повага важливіша за любов».

2.2. Теорія Альдерфера

Теорія К. Альдерфера, що отримала назву «Теорії ERG» (від англійських слів existence – існування, relatedness – взаємозв'язки і growth – ріст), як і теорія Маслоу, побудована на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їхнього впливу на поведінку працівників.

К. Альдерфер виокремлює три групи потреб:

- 1) потреби існування;
- 2) потреби зв'язку;
- 3) потреби зростання.

Теорії Альдерфера і Маслоу мають певні загальні риси. Так, обидві теорії стверджують, що індивід просувається по «драбинці» потреб послідовно. Про певну схожість теорій Альдерфера і Маслоу свідчить і порівняльний аналіз груп потреб. Наприклад, потреби існування Альдерфера кореспондуються з первинними потребами в піраміді Маслоу, зокрема з фізіологічними та потребами безпеки.

Група потреб зв'язку повністю чи частково кореспондується з групою потреб належності і причетності. За Альдерфером, потреби зв'язку випливають із соціальної природи людини, її природного намагання бути членом сім'ї, колективу, мати друзів, налагодити добрі стосунки з керівництвом та підлеглими. До цієї групи потреб можна віднести також ту частину потреб визнання і самоствердження з піраміді Маслоу, що пов'язана з прагненням людини належати до певних неформальних груп, партій, зі ствердженням людини як особистості.

Потреби зростання в теорії Альдерфера частково кореспондуються з потребами визнання і самоствердження в теорії Маслоу та охоплюють потреби самовираження цієї теорії. Вони пов'язані з прагненням до задоволення статусних мотивів, з намаганням досягти впевненості в собі, самоствердитись та самовдосконалитись. Виділені Альдерфером три групи потреб, як і в теорії Маслоу, мають певну ієрархічність. Проте є і принципова різниця: в теорії Маслоу рух від однієї потреби до іншої відбувається тільки знизу вгору. Після досягнення першочергової мети, тобто задоволення потреби нижчого рівня, настає черга задоволення потреби вищого рівня і саме це згідно з теорією Маслоу є основною спонукальною силою поведінки. Згідно з теорією Альдерфера незадоволення потреби верхнього рівня збільшує силу впливу потреби нижчого рівня і на задоволення її переключаються свідомі дії людини. Отже, відповідно до теорії Альдерфера ієрархія потреб відбиває рух не тільки від нижнього до верхнього рівнів потреб, а й рух у зворотному порядку, тобто посилення стимулювальної дії цілком конкретних «нижніх» потреб, якщо не задоволено потреби «верхні».

Процес руху вгору за рівнями потреб Альдерфер називає процесом задоволення потреб, а руху вниз – процесом фрустрації, тобто поразки (рис. 2.4).

Наявність двох напрямків руху для задоволення потреб відкриває додаткові способи мотивації праці. Так, якщо в організації немає достатніх можливостей для задоволення потреб зростання працівника, то він може зосередити свої дії на повнішому задоволенні потреб зв'язку чи потреб іще нижчого рівня.

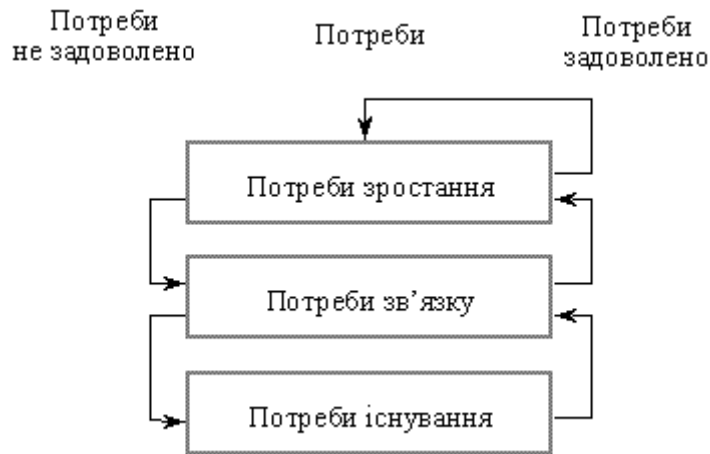


Рисунок 2.4 – Схема теорії Альдерфера

Теорія Альдерфера має достатньо і прихильників, і критиків. На нашу думку, знання сутності цієї теорії є корисним для практики управління, оскільки є чимало її емпіричних підтверджень. Дотримання положень цієї теорії потребує від менеджерів пошуку ефективних форм активізації діяльності підлеглих за умов, коли з об'єктивних чи суб'єктивних причин не можуть бути задоволені їхні потреби високого рівня.

2.3. Теорія двох факторів Герцберга

У теорії і практиці менеджменту до оприлюднення результатів дослідження Герцберга поширеною була думка, що задоволення чи незадоволення людини своєю поведінкою, діями, оточенням є двома полюсами, протилежностями, і що задоволення – це завжди мотиваційний фактор, а невдоволення – де мотиваційний (рис.2.5). Отже, достатньо ліквідувати причини невдоволення людини і мотивацію її поведінки буде забезпечено. Однак не все є таким однозначним.

які справляють мотиваційний і демотиваційний вплив на поведінку людини, породжують її задоволення чи невдоволення.

Результати дослідження засвідчили, що ситуація усунення факторів, які спричинили зростання невдоволення, не обов'язково приводить до збільшення задоволення, посилення мотивації праці. І навпаки: із того, що певний фактор сприяв зростанню задоволення, аж ніяк не випливало, що в разі його усунення зростатиме невдоволення.

Процес «є задоволення – нема задоволення», за Герцбергом, в основному перебуває під впливом факторів, пов'язаних зі змістом роботи, тобто факторів внутрішніх. Ці фактори справляють сильний мотиваційний вплив на поведінку людини і сприяють продуктивній праці. Однак, коли їх нема, то це не спричиняє надто сильного невдоволення.

Герцберг називав ці фактори «факторами догоди», але така назва не набула поширення і здебільшого їх називають мотиваційними. До цієї групи належать досягнення, визнання, відповідальність, просування по службі, творча суть самої праці. Якщо ці потреби реалізуються, то людина зазнає задоволення і вони відіграють мотиваційну роль.



Рисунок 2.5 – Схема теорії двох факторів Герцберга

Герцберг зі своїми колегами на рубежі 50-60-х рр. дослідив фактори, На процес «є невдоволення – нема невдоволення» впливають фактори, в основному пов'язані з оточенням, в якому здійснюється праця, тобто ті, що мають зовнішній характер. Брак таких породжує у працівників почуття невдоволення і справляє демотиваційний вплив на поведінку. Проте, і це дуже важливо, наявність факторів цієї групи не справляє належного мотиваційного впливу на поведінку людей, оскільки такі фактори створюють сприятливі, «здорові» умови праці, що сприймається людьми як належне. Ці фактори так і заведено називати факторами здоров'я: безпека на робочому місці, рівень заробітної плати, умови праці

(освітлення, температура, шум тощо), розпорядок і режим роботи, стосунки з колегами і підлеглими, контроль з боку керівництва, статус працівника.

Мотиваційні фактори і фактори здоров'я за теорією Герцберга зображено на рисунку 2.6.

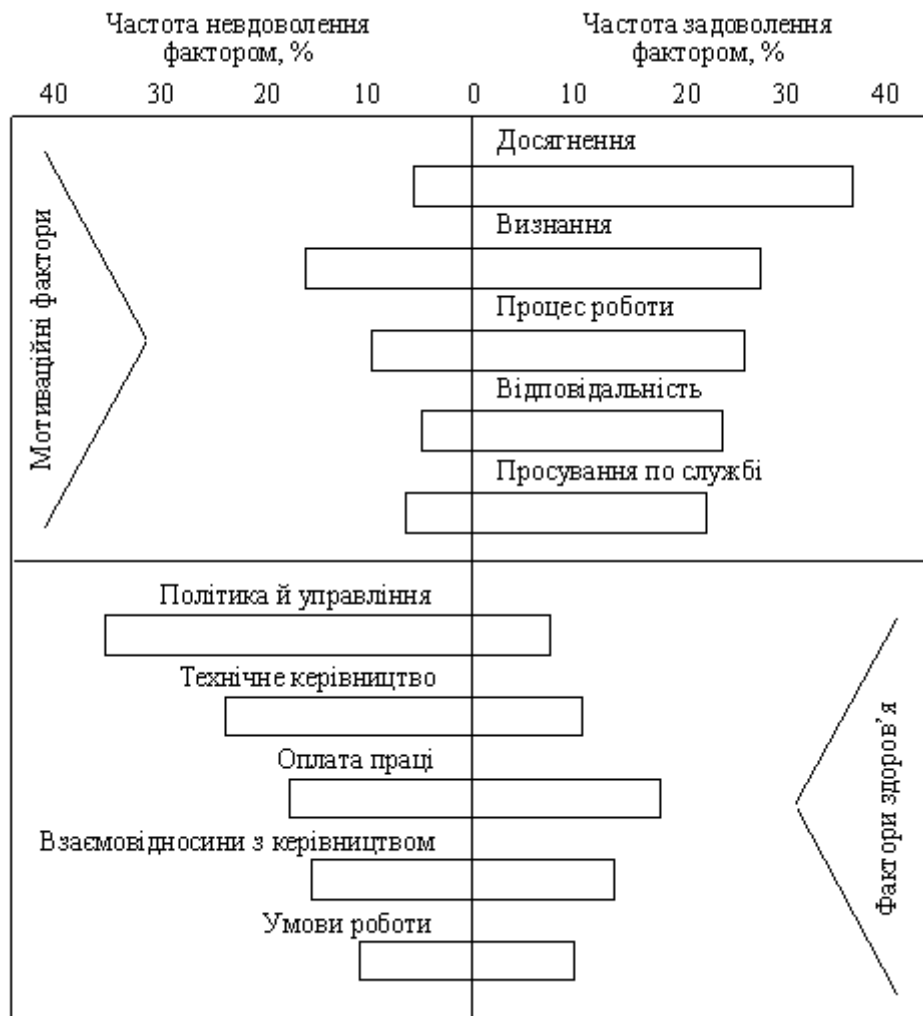


Рисунок 2.6 – Мотиваційні фактори і фактори здоров'я за теорією Герцберга

Треба не забувати, що негативний стан факторів здоров'я (або гігієнічних факторів) обумовлює невдоволення індивіда процесом праці.

Коли ж дія цих чинників є позитивною, то це позбавляє працівників негативних емоцій, але аж ніяк не впливає на задоволення працею, не мотивує досягнення вищих результатів трудової діяльності.

Висновки з теорії Герцберга мають практичне значення. Один з головних для практики менеджмента полягає в тому, що забезпечення належного рівня гігієнічних чинників дозволяє лише запобігти невдоволенню працівників. Водночас для спонукання до активної трудової

діяльності слід ужити потужних чинників мотиваційного характеру – змістовна, цікава праця, складні, різноманітні виробничі завдання, можливості професійного зростання, визнання оточенням. За цих обставин до основних завдань менеджменту належить усунування негативної дії чинників, пов'язаних із працею – її змістом, характером, досягненнями.

2.4. Теорія набутих потреб Мак-Клелланда

Відповідно до теорії набутих потреб Мак-Клелланда певні види людських потреб формуються протягом усього життя індивіда, починаючи з раннього дитинства . Якщо батьки привчають дитину, наприклад, до самостійності, підтримують її починання, вони формують у неї потребу в позитивних досягненнях. Якщо дорослі сприяють вихованню в певної дитини почуття лідерства в дитячому колективі, то так починає формуватися майбутня потреба у владі.

У теорії, що розглядається, виокремлюються три групи потреб: досягнення (успіху), співучасті (причетності) і владарювання. Автор теорії свідомо віддає перевагу цим потребам, що належать до так званих потреб високого порядку, оскільки він вважає, що потреби нижчого порядку в сучасному суспільстві в основному задоволено.

За Мак-Клелландом, якщо ці вищі потреби досить сильно розвинуті в людини, то вони здатні суттєво впливати на її поведінку, активізувати трудову діяльність. Названі потреби розглядаються як набуті під впливом навчання, життєвих обставин і досвіду.

Перша група потреб – потреби досягнення – виявляються в намаганні людини виконувати поставлені перед нею завдання ефективніше, ніж вона це робила досі. Люди з яскраво вираженою потребою досягнень, по-перше, бажають, як правило, самостійно визначати свої цілі, а по-друге, вибирають не прості, а дедалі складніші цілі та завдання. Людям з високим рівнем потреби досягнення подобається приймати рішення, вони «одержимі» проблемами, які розв'язують, легко беруть на себе персональну відповідальність.

Мак-Клелланд на основі проведених досліджень дійшов висновку, що потребою досягнення можна характеризувати не лише окремих людей, а й цілі економічні системи. Ті з них, що мають постійну потребу досягнення, звичайно мають і високі показники економічного розвитку.

Наявність у працівників організації високої потреби досягнення справляє значний вплив на їхню активність і результати праці. Тому важливо регулярно оцінювати рівень потреб досягнення у членів організації, урахувати наявність цієї потреби в процесі добору персоналу та поточної атестації, сприяти її розвитку.

Потреба співучасті виявляється у прагненні людини до дружніх відносин з оточенням. Для людей з високою потребою спів участі

характерним є намагання встановлювати й підтримувати дружні відносини, прагнення до входження в об'єднання людей і участі в колективній роботі. Цим людям важливо розуміти, що вони комусь потрібні, а оточення не байдуже до них.

Працівникам із високою потребою співучасті важливо дати таку роботу, щоб вони постійно були в активній взаємодії з людьми. Керівництво організації має регулярно оцінювати рівень потреби співучасті в підлеглих і, якщо він високий, створювати режим найбільшого сприяння для задоволення цієї потреби.

Потребу владарювання віднесено Мак-Клелландом до головних набутих потреб. Виявом цієї потреби є прагнення контролювати дії людей, справляти вплив на їхню поведінку, брати на себе відповідальність за дії та поведінку інших.

Потреба влади може мати дві крайнощі: перша – прагнення досягти максимуму влади та впливу на людей; друга – прагнення мати владні функції, відмовляючись від будь-якої відповідальності за дії персоналу. Людей з високою мотивацією владарювання умовно можна поділити на дві групи. До першої належать ті, хто прагне влади задля самої влади, тобто задля необмеженого права командувати іншими. Такі люди намагаються продемонструвати передовсім свою силу. Інтереси організації для них нерідко відходять на другий план.

До другої групи належать люди, які прагнуть влади для виконання групових завдань. Вони задовольняють свою потребу владарювання тим, що визначають цілі колективу, ставлять завдання окремим виконавцям, самі беруть участь у процесі досягнення цілей.

За Мак-Клелландом, усі названі потреби (досягнення, співучасті, владарювання) не виключають одна одної та не мають ієрархічного підпорядкування на відміну від тих змістових теорій мотивації, що розглядалися раніше. Навпаки, Мак-Клелланд підкреслює необхідність урахування взаємного впливу всіх потреб на поведінку людей. Так, якщо людина обіймає керівну посаду і відчуває високу потребу влади, то для успішного виконання управлінської діяльності бажано, щоб потреба у співучасті була в неї відносно слабшою.

2.5. Узагальнення суті змістових теорій мотивації

Усе, розглянуте вище, дає підставу виділити низку спільних положень і відмінностей у різних змістових теоріях мотивації. Спільним для них є посилення на те, що в основі мотивації лежать потреби конкретних людей, які в їхній свідомості перетворюються на інтереси чи мотиви, котрі і спонукають людей до певних цільових дій. У всіх змістових теоріях мотивації наводиться структура потреб, дається їхня характеристика і зв'язок з мотивацією трудової діяльності. Помітна певна

кореляція і в класифікації потреб людей (рис. 2.7). Водночас змістові теорії мають і суттєві відмінності. Так, у теорії Маслоу потреби розміщено ієрархічно і порядок задоволення потреб спрямовано знизу вгору. Поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури.

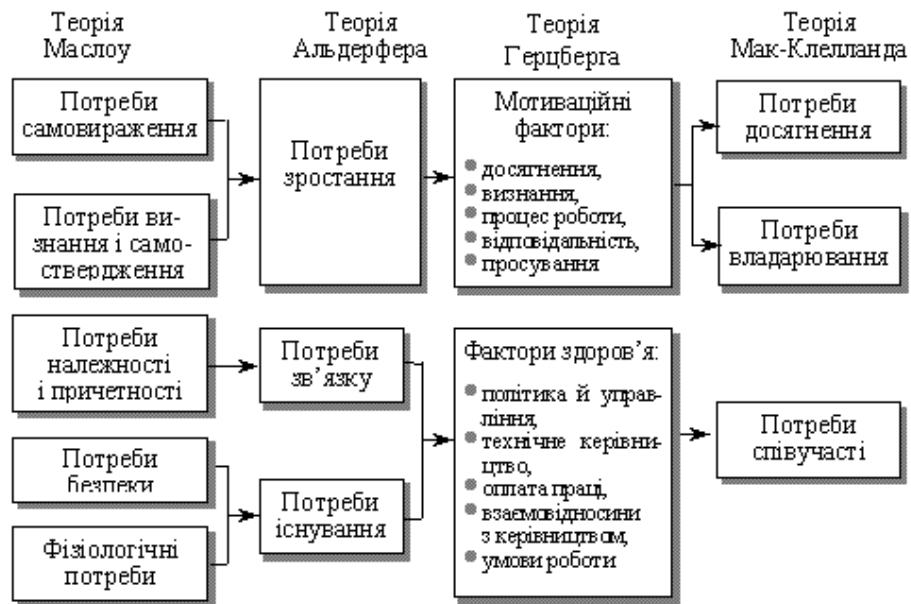


Рисунок 2.7 – Співвідношення груп потреб у змістовних теоріях мотивації

У теорії Альдерфера також має місце певна ієрархія потреб. Однак принциповим положенням його теорії є твердження про те, що рух до задоволення потреб може спрямовуватися як знизу вгору, так і згори донизу в тому разі, коли задоволення потреб вищого рівня є неможливим з об'єктивних причин. Наявність двох напрямків руху задоволення потреб, на думку Альдерфера, відкриває додаткові можливості для мотивації праці.

Мак-Клелланд запропонував свою класифікацію потреб людини, де пріоритет віддається потребам вищого порядку, оскільки потреби нижчого порядку в розвинутих країнах в основному задоволено. Автор обґрунтовує ідею появи і розвитку потреб вищого порядку (досягнення, співучасті, владарювання) під впливом навчання й життєвого досвіду. Відмітною особливістю цієї теорії є те, що вплив потреб на поведінку людей розглядається не ізольовано, а як результат їхньої комплексної взаємодії.

Теорія Герцберга виходить з того, що поведінка людей формується під впливом мотиваційних факторів і факторів здоров'я. Сильний мотиваційний вплив на поведінку людини справляють внутрішні фактори, що пов'язані зі змістом праці і породжують задоволення людини. Щодо зовнішніх факторів, які стосуються в основному умов праці, то їх вплив на поведінку людини, її активність досить своєрідний. Брак належних умов

породжує невдоволення людини і знижує активність поведінки. Водночас їх наявність не відіграє мотиваційної ролі, оскільки сприймається як належна норма. Особливістю цієї теорії є й те, що вона ґрунтується не стільки на теоретичних постулатах, скільки на матеріалах опитувань та експериментальних дослідженнях.

Отже, кожна зі змістових теорій мотивації має певні особливості, певні переваги і недоліки. А тому, щоб ліпше розуміти поведінку працівників та впливати на неї належним чином, менеджерам треба знати їх усі. «Вразливим місцем» змістових теорій є те, що вони мало уваги приділяють індивідуальним особливостям людей та їхньому впливу на мотивацію праці. «Прибічники змістових теорій, – зазначають американські спеціалісти, – виходять з уявлення про лінійну детермінацію настанов і поведінки: елементи виробничої ситуації – настанови – виробнича поведінка. Розбіжність лише в тім, якому чиннику віддається перевага: оплаті праці, міжособистісним відносинам чи змісту праці. При цьому індивідуальні відмінності ігноруються: людина розглядається як автомат, що однозначно реагує на вплив виробничого середовища».

Змістові теорії приділяють недостатню увагу й аналізу процесу мотивації праці. Цей бік проблеми детально досліджується в процесуальних теоріях мотивації трудової діяльності.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

- 1. Поясніть чому методи мотивації пов'язані з рівнем розвитку виробництва, суспільними умовами, культурою, релігією.*
- 2. Назвіть українських учених, які зробили суттєвий внесок у створення та розвиток теорій мотивації.*
- 3. Зробіть критичний порівняльний аналіз відомих Вам змістовних теорій мотивації.*
- 4. За Герцбергом, рівень заробітної плати не належить до чинників-мотиваторів. Поясніть, як це пояснює двох факторна теорія мотивації. Ваше ставлення до цього твердження.*
- 5. Як Ви ставитесь до класифікації потреб, запропонованої Мак-Клелландом?. Поясніть можливість використання теорії мотивації Мак-Клелланда у сучасних умовах.*
- 6. Поясніть думку деяких авторів, що традиційне позиціонування теорій мотивації саме як "теорій" не цілком правомірне.*

3. ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

На відміну від змістових теорій мотивації, які базуються на тому, що поведінку людей визначають потреби і пов'язані з ними фактори, процесуальні 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 процесуальних 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.

Спрощена концепція процесуальних теорій мотивації полягає в тому, що працівник, усвідомивши завдання і можливі винагороди за їх виконання, співвідносить цю інформацію зі своїми потребами, можливостями, готовністю зробити необхідні зусилля та вибирає для себе певний вид поведінки. Після цього він прагне досягти визначених за кількісними і якісними показниками цілей.

Розгляньмо основні (найвідоміші) процесуальні теорії мотивації: теорію очікувань, теорію справедливості, концепцію партисипативного (спільного) управління, модель Портера—Лоулера.

За конкретних обставин поведінку людини пов'язано з аналізом кількох можливостей. Від того, чому людина віддає перевагу, залежатиме те, як вона себе поводитиме і яких результатів досягатиме, адже наявність активної потреби не є єдиною умовою мотивації людини. Людина має вірити, що вибраний нею тип поведінки справді приведе її до бажаної мети.

3.1. Теорія очікувань

Теорія очікувань як складова науки мотивації розглядає залежність поведінки людей від таких обставин: чому людина віддає перевагу, що і скільки вона б хотіла отримати від своїх зусиль, яких зусиль вона згодна докласти заради цього.

Теорія очікувань своїм корінням сягає у тридцяті роки і пов'язана з працями К. Левіна. Проте основним розробником концепції очікувань стосовно поведінки людини і її мотивації слід назвати В. Врума.

Теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці — результати; результати — винагорода; валентність (міра задоволення винагородою). Приймаючи рішення з приводу того, що робити і які зусилля витратити, людина передовсім має відповісти на запитання: навіщо треба це робити, що вона отримає внаслідок успішного

виконання роботи, наскільки цінною буде винагорода. Модель мотивації за теорією очікувань показано на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Модель мотивації за Врумом

Теорія очікувань відкриває широкі можливості для менеджерів, які прагнуть посилити мотивацію своїх підлеглих. З теорії випливає, що очікування в людей індивідуальні. Отже, їх треба вивчати не менш досконало, ніж склад потреб.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів: наявність зв'язку між *затратами праці і досягнутими результатами*, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати ($E - P$). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає; *реальність отримання винагороди*, тобто очікування, що результати будуть винагородженні ($P - V$). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію; *цінність винагороди*. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ($V - U$).

Цінністю для організації є результати праці підлеглих. Будь-які зусилля працівників тільки тоді чогось варті, коли вони мають продуктивний, результативний характер. За цих умов менеджер має прищепити кожному працівникові сталі переконання про те, що від його зусиль залежатимуть результати праці, що саме від останніх залежатиме обсяг винагороди, а також те, що отримані результати матимуть цінність і для самого працівника, і для організації.

З теорії очікувань випливає й такий висновок: керівництво організації має постійно порівнювати заплановані обсяг і структуру винагород з фактичними очікуваннями працівників.

3.2. Теорія справедливості С. Адамса

Одвічним прагненням людства є прагнення свободи і справедливості. *Бажання отримати справедливу оцінку своїх дій властиве кожній людині*. Справедливість у свідомості людей асоціюється з рівністю,

однаковим ставленням до оцінки вчинків, результатів праці, браком дискримінації. Якщо людина вважає, що до неї ставляться так, як і до інших, оцінюють усіх за однаковими критеріями, то вона вважає це справедливим і від того має задоволення. Але коли рівність (на думку конкретної особи) порушено, якщо «інші» незаслужено отримують більшу винагороду, то людина почуває себе ображеною, що призводить до невдоволення, зниження її трудової активності. Вплив справедливості, рівності на поведінку людини та її взаємовідносини з організацією є предметом однієї з процесуальних теорій мотивації – теорії справедливості.

Засновником теорії справедливості є С. Адамс, який на основі досліджень, проведених в компанії «Дженерал Електрик», сформулював її засадничі положення.

Головна ідея теорії справедливості полягає в тому, що в процесі праці людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги, з тим, як були оцінені дії та заслуги інших. І на підставі цього порівняння залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні, людина змінює характер своєї поведінки.

Розгляньмо докладніше певні ключові терміни та положення цієї теорії.

працівник – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода/ зусилля і спроможний відчувати справедливість/ несправедливість;

об'єкт порівняння – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;

“входи” – індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у виконувану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);

“виходи” – все те що працівник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

Сприйнята винагорода індивіда – суб'єктивна оцінка індивідом загальної суми винагород, отриманих ним за результатами діяльності.

Сприйнята винагорода інших – суб'єктивна оцінка суми всіх винагород, які, на думку індивіда, отримали окремі люди і групи людей, з якими індивід себе порівнює.

Сприйняті витрати індивіда – оцінка людиною того, яких зусиль вона докладала для виконання певних дій і отримання результатів. У цю оцінку включаються не тільки безпосередні трудові зусилля, а й такі персональні характеристики, як кваліфікаційний рівень, вік, тривалість роботи в організації, соціальний статус тощо. При цьому індивід, що здійснює порівняльну оцінку, сам формує набір складових свого внеску незалежно від думки інших.

Сприйняті витрати інших – уявлення індивіда про сукупну величину зусиль, докладених особами, з якими він себе порівнює.

Норма – відношення сприйнятих витрат до сприйнятої винагороди. Розглядаються два види норм, а саме: норма як відношення сприйнятої винагороди індивіда до сприйнятих власних витрат і норма як відношення сприйнятої винагороди інших до сприйнятих витрат інших.

Теорія справедливості стверджує, що для людини принципово важливим є співвідношення її норми з нормою інших. Якщо норми, за оцінкою індивіда, однакові, то навіть за винагороди, що не повністю задовольняє його потреби, він відчуває задоволення, оскільки в цьому разі всі мають однакове співвідношення винагород і витрат. Якщо ж норма індивіда нижча, то він вважає, що сталася несправедливість.

Справедливість працівник відчуває у ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об'єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушується, у працівника виникає відчуття несправедливості. За несправедливості виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, які примушують працівника коригувати ситуацію, досягати відповідного балансу, забезпечення справедливості.

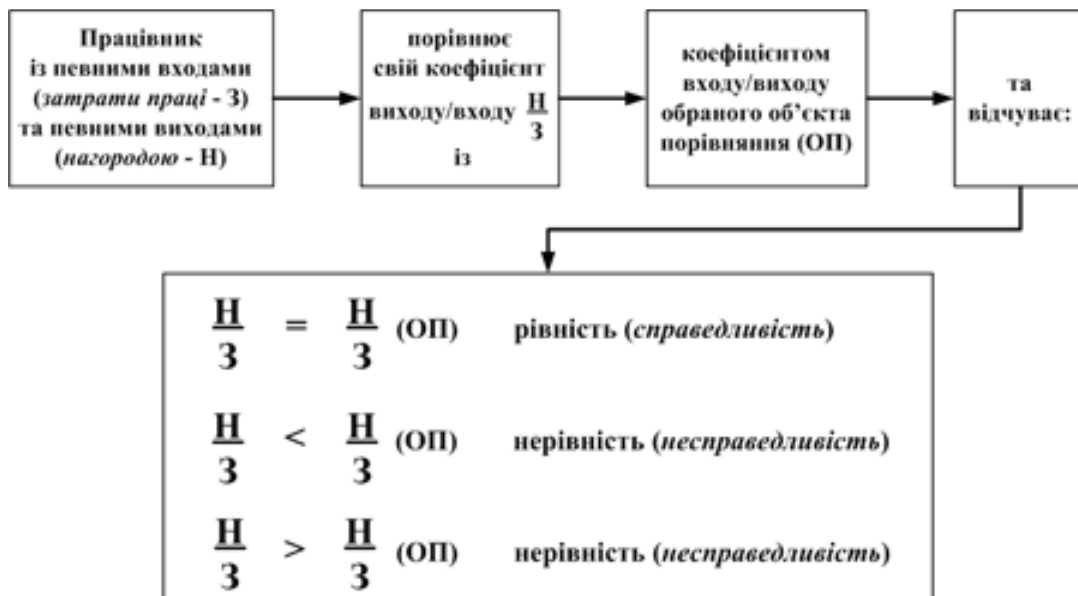


Рисунок 3. 2 – Сутнісна характеристика “теорії справедливості” Стейсі Адамса

У цьому контексті зазначимо: думка, що побутує в управлінській практиці, ніби нерівність підштовхує людей до поліпшення результатів, а рівність демотивує людей, не знаходить достатнього підтвердження. Справжню рівність не треба ототожнювати зі зрівнялівкою. Зрівнялівка передбачає розподіл винагороди без урахування трудових затрат, внеску в

результати роботи. Рівність — це однакова винагорода за однаковий внесок. Рівність погана лише тоді, коли загальний рівень результативності низький. Якщо він високий, то рівність є важливим спонукальним мотивом трудової діяльності.

У тому разі, коли за оцінкою індивіда має місце несправедливість, у нього виникає почуття невдоволення і знижується мотивація до праці. Адамс указує на шість можливих реакцій людини на несправедливість.

Способами досягання справедливості при цьому можуть бути:

- зміна входів даного працівника (витрат часу, старанності тощо);
- зміна виходів (прохання про підвищення винагороди);
- зміна ставлення до роботи;
- зміна коефіцієнту вихід/вхід об'єкта порівняння;
- зміна об'єкту для порівняння;
- зміна ситуації (залишення роботи).

1) Індивід може вирішити, що треба зменшити затрати власної праці. Згадаємо широковідомі висловлювання: «Керівництво робить вигляд, що винагороджує, а я робитиму вигляд, що працюю» або: «За таку оплату я не маю наміру викладати душу на роботі». Результатом є зниження інтенсивності і якості праці.

2) Людина може зробити спробу «домогтися справедливості». Вона вимагатиме збільшення оплати, поліпшення умов праці, просування по службі тощо. Можлива й інша реакція, коли, намагаючись компенсувати не виплачену, на її думку, винагороду, людина починає красти продукцію або використовувати інші протизаконні форми збільшення оплати своєї праці за рахунок організації.

3) Індивід може провести переоцінку своїх можливостей, вирішивши, що він завищував свої здібності. При цьому в людини знижується рівень упевненості в собі, вона вирішує спинитися на досягнутих результатах, оскільки вони, за суб'єктивною оцінкою, відповідають її можливостям.

4) Реакцією на несправедливість може бути спроба індивіда вплинути на організацію і тих осіб, працю яких, на його думку, було несправедливо оцінено вище з тим, щоб змусити цих осіб збільшити затрати праці, інтелектуальний внесок або домогтися зменшення їхньої «несправедливої» винагороди.

5) Індивід може змінити об'єкт порівняння, вирішивши, що окремі люди чи групи людей, що з ними він себе порівнював досі, перебувають в особливих умовах (широкі зв'язки і контакти з впливовими особами, виняткові особистісні якості і здібності тощо). Людина вирішує, що з ними їй не зрівнятися і вибирає собі більш підхожий об'єкт для порівняння.

6) Людина може зробити спробу перейти в інший підрозділ або навіть звільнитися з організації.

Які ж висновки має зробити менеджмент з теорії справедливості?

Перший. Оскільки сприйняття індивідів має суб'єктивний характер, украй важливо зробити доступною інформацію про те, хто, як, за що і скільки отримує винагороди. Особливо важливо мати зрозумілу всім систему оплати праці, точний перелік чинників, що визначають величину заробітної плати.

Другий. Люди, як правило, орієнтуються на комплексну оцінку винагороди, і оплата праці відіграє в ній важливу, але не єдину і не обов'язково визначальну роль.

Третій. Забезпечення однакової винагороди за однакову працю є однією з передумов створення ефективної системи мотивації трудової діяльності.

Четвертий. Для успішного управління людьми менеджери мають не тільки намагатися створювати атмосферу справедливості, а й знати, що про це думають їхні підлегли. Для цього треба запроваджувати моніторинг оцінки справедливості винагороди всіма працівниками організації.

3.3. Концепція партисипативного (спільного) управління

Кожна людина – це особистість. Вона керується не тільки і не стільки прагненням до задоволення первинних потреб (фізіологічних, безпеки), скільки намаганням задовольнити потреби вищого порядку. Зокрема людина відчуває потребу брати участь у прийнятті управлінських рішень, повсякденному житті організації, визначенні перспектив її розвитку.

Термін «партисипація» запозичено із зарубіжної теорії і практики управління, він означає залучення найманих працівників до прийняття управлінських рішень. Концепція партисипативного управління вважає, що участь працівника в діяльності організації, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб працівника, коли він отримує задоволення від роботи і працює якісніше і продуктивніше. Отже, партисипативне управління – це один із сучасних методів менеджменту, що передбачає його демократизацію, участь найманих працівників в управлінні виробництвом. Спочатку партисипативне управління пов'язувалося тільки із запровадженням нових методів мотивації праці. Проте нині його розглядають як ефективний засіб використання потенціалу людських ресурсів організації, його розвитку та управління ним.

На практиці партисипативне управління може реалізовуватися за такими напрямками. По-перше, працівники отримують право самостійних рішень у таких аспектах діяльності: вибір засобів здійснення трудового процесу, режим роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи.

По-друге, працівники можуть бути залучені до постановки цілей, яких їм належить досягти, до визначення завдань, що потребують виконання. По-третє, працівникам надається право контролю за якістю продукції і водночас установлюється відповідальність за кінцевий результат. По-четверте, партисипативне управління дає працівникам право на формування складу робочих груп (бригад) із членів організації та на визначення, з ким вони кооперуватимуться в процесі групової діяльності. По-п'яте, працівники залучаються до різноманітних творчих груп, органів управління як на низовому рівні, так і на рівні організації.

Основні елементи партисипативного управління в реальній практиці мають реалізовуватися паралельно, оскільки вони тісно пов'язані та доповнюють один одного.

Положення концепції партисипативного управління кореспондуються з іншими теоріями мотивації, котрі основну увагу приділяють тому, який вплив різні групи потреб справляють на поведінку людини. Участь працівників у прийнятті рішень, постановці завдань і в їх наступній реалізації сприяє задоволенню потреб досягнення. Завдяки широкій участі працівників у підготовці заходів з удосконалення діяльності організації задовольняються потреби самореалізації, самоствердження.

Використання ідей партисипативного управління дає менеджерам ключ до побудови системи мотивації працівників організації. Важливо також, що участь найманих працівників в управлінській діяльності не означає посягання на принцип єдиноначальності. Партисипація в жодному разі не применшує ролі, прав і відповідальності керівників. В основі їх відносин із найманими працівниками лежить делегування повноважень, використання дорадчих принципів. Не випадково широковідомий німецький термін «Mitbestimmung» інтерпретується як співучасть без права вирішального голосу. Проте на рівні первинних структур (бригад, ланок) допускається й повна виробнича автономія на базі самоврядування. У компетенцію таких структурних утворень уходить досить широке коло виробничо-організаційних питань.

Нарешті підкреслимо, що цілі партисипативного управління полягають у тім, щоб, по-перше, досягти підвищення рівня задоволення працівників своєю діяльністю в організації, а по-друге, забезпечити якнайефективніше функціонування виробництва.

3.4. Модель Портера–Лоулера

Автори цієї моделі – Лайман Портер і Едвард Лоулер – розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У цій теорії, складові якої умовно

зображено на рисунку 3.3, наявні п'ять ключових категорій: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, міра задоволення.

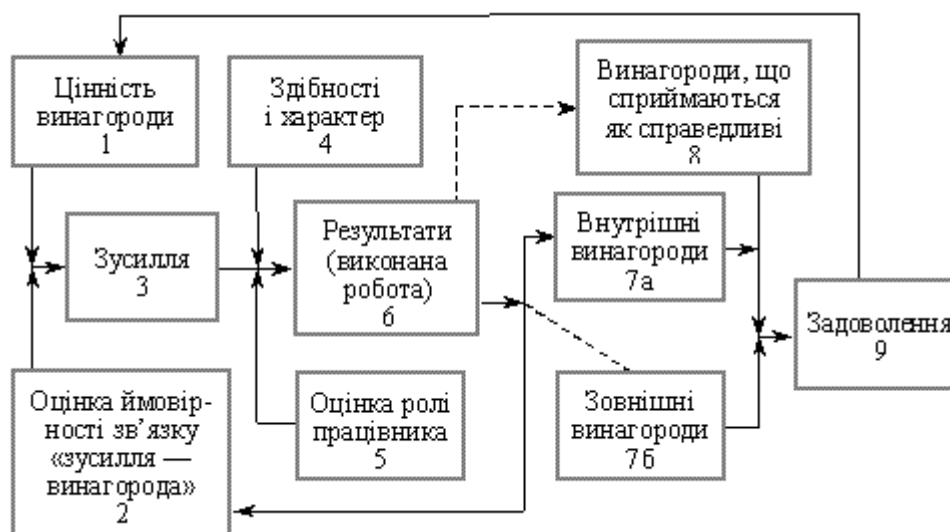


Рисунок 3.3 – Модель Портера-Лоулера

Для ліпшого розуміння механізму мотивації згідно з цією моделлю розглянемо послідовно її складові.

Досягнуті працівником результати (відповідно до моделі Портера-Лоулера) залежать від трьох змінних (рис. 11): витрачених зусиль (3), здібностей і характерних особливостей людини (4), а також від усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці (5).

Рівень витрачених зусиль, у свою чергу, залежить від цінності винагороди (1) і від того, якою, за оцінкою працівника, є ймовірність зв'язку між зусиллям і можливою винагородою (2).

Досягнення необхідного рівня результативності (6) зумовлюють внутрішні (7а) та зовнішні винагороди (7б). Перші дає сама праця, вони пов'язані зі змістом і значущістю виконуваної роботи, почуттям досягнутого результату, самоповагою, спілкуванням у процесі праці. Другі – зовнішні винагороди – дає організація: заробітна плата, похвала керівництва, просування по службі тощо.

Пунктирна лінія між результативністю й зовнішніми винагородами означає лише можливість зв'язку між результатами роботи працівника та певним видом винагород. Річ у тім, що зовнішні винагороди залежать від політики і можливостей організації. Пунктирна лінія між результативністю і винагородою, що сприймається як справедлива (8), має таке пояснення: відповідно до теорії справедливості працівники мають власну (тобто суб'єктивну) оцінку рівня справедливості винагороди.

Задоволення (9) є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їхньої справедливості (8). Задоволення працівника є мірилом

того, наскільки цінна винагорода насправді (1). Ця цінність впливатиме на дальшу поведінку працівника.

Значення моделі Портера–Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити. Основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи.

Чи не найважливіший для практики управління висновок теорії Портера–Лоулера полягає в тому, що саме результативний труд дає задоволення. Цей висновок суперечить твердженням багатьох науковців, які виходять з того, що тільки задоволення людини веде до високих результатів праці, тобто що більше задоволені люди, то вони ліпше трудяться. При цьому не береться до уваги результативність їхньої праці.

Нам видається обґрунтованішим та реалістичнішим погляд, що саме висока результативність є причиною задоволення, а не його наслідком. Адже результативність – це наявність створених матеріальних і нематеріальних благ та послуг, які становлять основу задоволення потреб. Людина відчуває задоволення чи незадоволення від самого результату праці як такого. Отже, брак високої результативності праці унеможлиблює задоволення людини у широкому розумінні цього слова.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає принципова відмінність між змістовними і процесуальними теоріями мотивації?

2. Сформулюйте основні ідеї теорії справедливості. Чи поділяєте Ви основні ідеї теорії справедливості? Обґрунтуйте можливість та доцільність використання основних положень даної теорії в сучасному підприємстві.

3. Викладіть власний погляд на взаємозв'язок справедливості і мотиваційних настанов персоналу.

4. Як Ви ставитесь до концепції партисипативного управління? Назвіть її найсуттєвіші положення.

5. Які сильні та слабкі сторони, на Ваш погляд, має модель Портера-Лоулера? Обґрунтуйте можливість та доцільність використання основних положень даної теорії в сучасному підприємстві.

6. Викладіть основну суть теорії очікування В.Врума.

7. Які типи керівництва за теорією Д. Мак Грегора Ви знаєте?. Коротко охарактеризуйте їх.

8. Чи згодні Ви, що необхідно проводити вивчення мотивації персоналу, використовуючи одночасно декілька процесуальних теорій?

4. ВИДИ МОТИВАЦІЇ ЗА ОСНОВНИМИ ГРУПАМИ ПОТРЕБ

4.1. Матеріальна мотивація: поняття, основні положення

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в «укрупненому» вигляді можуть розглядатися як сукупність **трьох основних груп**:

- матеріальних,
- трудових
- статусних.

Тому й мотивацію правомірно розподіляти **на матеріальну, трудову і статусну**.

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальний інтерес працівників. Підвищення значення трудових і статусних мотивів не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів та стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації.

Під **матеріальною мотивацією** слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з «одвічних» проблем, що їх мають розв'язувати економічна наука та господарська практика. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з перехідною економікою, до яких належить і Україна.

Це зумовлене принаймні двома причинами: 1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації; 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить **заробітній платі** як основній формі доходу найманих працівників. Водночас зауважимо, що взаємозв'язок заробітної плати (як і доходів у цілому) і мотивації трудової діяльності складний і суперечливий.

Для розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності принципово важливим є визначення чинників, які впливають на рівень матеріальної мотивації, дієвість матеріальних стимулів та з'ясування їхньої природи.

Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- та мікроекономічних чинників, у тому числі:

- а) рівня заробітної плати та її динаміки;
- б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці;
- в) диференціації заробітної плати на підприємстві та в суспільстві в цілому;
- г) структури особистого доходу;
- д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів тощо.

Дослідження механізму впливу перелічених чинників на матеріальну мотивацію розпочнемо зі з'ясування місця заробітної плати та її рівня й динаміки в системі мотивів і стимулів.

Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності і зростання доходів схематично показано на рисунку 4.1.

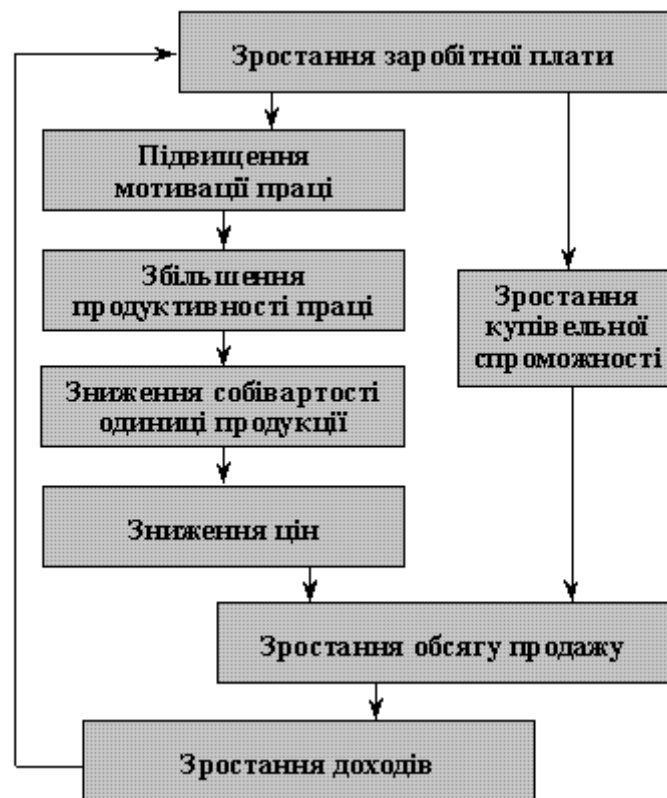


Рисунок 4.1 – Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності доходів

Нині є всі підстави стверджувати, що більшість країн з розвинутою ринковою економікою все виразніше «соціалізують» свою політику, максимально наближаючи її до забезпечення потреб усе більшої частки населення.

Вплив високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва багатоплановий і виявляється насамперед у такому.

По-перше, вищий рівень заробітної плати (проти середньоринкового її значення) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його найм і навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції.

По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища за середній рівень. У цьому разі досягається також економія коштів на навчання, перекваліфікацію щойно прийнятих на роботу.

По-третє, висока заробітна плата є чинником підвищення старанного, відповідального ставлення до праці, її інтенсифікації. До цього спонукає як намагання «відпрацювати» винагороду, що є вищою за середньоринкову, так і побоювання бути звільненим та втратити вигідні умови продажу своїх робочих послуг.

Розглядаючи цю проблематику крізь призму вітчизняних реалій, маємо підкреслити, що нині в Україні проблема зростання заробітної плати перетворилася на кричущу проблему всього суспільства і є обов'язковою передумовою як підвищення мотивації трудової діяльності, так і сталого економічного розвитку в цілому.

Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском і винагородою за послуги праці. Цей зв'язок досягається належною організацією заробітної плати, котра на практиці виступає як організаційно-економічний механізм оцінки трудового внеску найманих працівників, і формуванням параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

Розглядаючи теоретичні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію праці, маємо звернути увагу і на таку важливу обставину, як двоїстість цього впливу.

З одного боку, це *використання внутрішніх мотивів*, що виникають за замкнутої взаємодії людини і мети і пов'язані з потребами, інтересами людини, її намаганням поліпшити свій добробут.

З другого – *зовнішня мотивація* і її вплив на трудову поведінку працівника. Застосовуючи той чи інший порядок формування заробітку працівників, роботодавець впливає на інтенсивність і якість праці, результативність трудової діяльності.

Найбільший мотиваційний потенціал має така організація заробітної плати, яка через побудову заводської тарифної системи, нормування та системи оплати праці забезпечує тісний взаємозв'язок розмірів винагороди за послуги робочої сили з кількістю, якістю і результативністю праці.

Забезпечення цього взаємозв'язку і означає **подвійний вплив заробітної плати на мотивацію**, одночасне використання як «внутрішніх», так і «зовнішніх» мотивів.

Мотивація трудової діяльності безпосередньо пов'язана також з **диференціацією доходів населення**, особливо економічно активного населення.

На рівень трудової активності негативно впливає, як свідчить світова практика, і незначна, і зовнішня, і занадто велика **диференціація доходів**.

Незначна призводить до зрівнялівки, а **завелика** – до соціальної несправедливості.

І в першому, і в другому випадку рівень мотивації трудової діяльності низький.

Саме тому країни з розвинутою ринковою економікою із середини ХХ століття розпочали активний перегляд політики доходів у напрямку забезпечення більшої соціальної справедливості.

Загально визнано, що **економічна роль держави** за умов ринкових відносин має обмежуватися **трьома функціями**:

- підтримання ефективності економіки,
- забезпечення її стабільності
- нагляд за дотриманням справедливості.

Дії держави щодо **ефективності** полягають у створенні правових і економічних умов для належного функціонування економіки, у забезпеченні всім суб'єктам господарювання однакових стартових умов, захисті інтересів власного товаровиробника, коригуванні таких недоліків ринку, як, наприклад, монополізм.

Функція стабільності полягає в тому, що держава, використовуючи фінансові, податкові, інші економічні важелі, впливає на рівень і темпи виробництва, підтримує зайнятість, здійснює антиінфляційні заходи. Образно кажучи, держава має охолоджувати «перегріту» економіку й підігрівати «охолоджену».

Державна справедливість полягає в забезпеченні суспільно прийняттого рівня диференціації доходів. Це досягається через прогресивне оподаткування, індексацію доходів, реалізацію спеціальних програм підтримки населення з низькими доходами, установлення державних соціальних гарантій для різних верств населення.

Досвід України, країн СНД та Східної Європи переконливо свідчить про те, що система господарювання, побудована на філософії зрівняльного розподілу, що забезпечує певну соціальну стабільність, рано чи пізно переживає себе.

Проте не можна обминути і той факт, що відмовлення держави від гарантування кожному колишнього жебрацького, але стабільного «достатку» без зв'язку з результатами праці багато хто сприймає як відмову від соціальної справедливості, що, у свою чергу, позбавляє людей упевненості в майбутньому. Цілком очевидно, що такі настрої зникнуть іще не скоро: необхідна тривала психологічна перебудова свідомості, докорінна зміна мотивації праці.

Очевидним є зв'язок між структурою доходів працівників та спонуканням їх до праці.

Аналізуючи цей зв'язок, маємо звернути увагу на таке. З-поміж багатьох форм існування необхідного продукту провідне місце належить заробітній платі, яка пов'язує розмір необхідного продукту, що надходить у розпорядження працівника, з його працею.

Практика господарювання країн з різним економічним устроєм переконливо свідчить: що більше необхідного продукту розподіляється поза механізмом виплати заробітної плати, тобто що менший обсяг необхідних для життя потреб задовольняється за рахунок трудового внеску, то (за інших однакових умов) меншою стає роль заробітної плати як чинника-стимулятора.

Зазначимо, що країни з розвинутою ринковою економікою постійно стежать за часткою заробітної плати в сукупних доходах населення і проводять політику, спрямовану на підтримання її на достатньо високому рівні.

Структура таких доходів у розвинутих країнах підтверджує усвідомлення суспільством у цілому і роботодавцями зокрема неефективності політики низької заробітної плати, необхідності підвищення та збереження високої частки оплати праці в сукупних доходах населення.

4.2. Трудова і статусна мотивація персоналу

Матеріальні мотиви, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними.

Адам Сміт ще два століття тому, аналізуючи матеріальну мотивацію, указував на п'ять головних умов, які, на його думку, компенсують малий грошовий заробіток в одних і нівелюють великий заробіток в інших: приємність чи неприємність самих занять; легкість і дешевизна або трудність і висока вартість навчання ним; постійність чи тимчасовість цих занять; більша або менша довіра, яку виявляє суспільство до тих осіб, що займаються ними; можливість чи неможливість досягнення успіху в них. Адам Сміт зазначав, що заробітна плата змінюється залежно від того, чи є робота легкою або важкою, шанованою або принизливою.

Сучасна практика господарювання незаперечно свідчить, що роль нематеріальних мотивів та стимулів постійно зростає.

На поведінку людей у процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація.

Трудова мотивація породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Отже, ідеться про складову внутрішньої мотивації праці, про сукупність внутрішніх рушійних сил поведінки людини, що пов'язані з роботою як такою.

Інтереси глибокого розуміння сутності трудової мотивації потребують її розгляду в контексті **теорії двох факторів Герцберга**.

Провідною ідеєю цієї теорії, як уже зазначалось, є твердження, підкріплене численними практичними дослідженнями, що мотивація може посилюватися лише під впливом чинників, пов'язаних із самою працею (суть праці, відповідальність, успіх, просування по службі тощо). Інші чинники, як доводить Герцберг, можуть усунути невдоволення, проте, не дають справжнього задоволення від роботи, а отже, не здатні суттєво активізувати діяльність людини.

Можна сперечатися щодо можливої недооцінки Герцбергом впливу зовнішніх чинників (політика організації, стосунки з колегами, заробітна плата тощо) на мотиваційну компоненту, однак є безсумнівною пріоритетність внутрішніх чинників-мотиваторів перед зовнішніми.

Безперечно, кожна людина має потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством. У цілому трудову мотивацію пов'язано, з одного боку, зі змістовністю, корисністю самої праці, а з другого – із самовираженням, самореалізацією працівника.

Коли найбільш стабільна, усталена мотивація породжується самою працею, то постійно дійовими чинниками-мотиваторами є привабливість праці, творчий її характер, вимогливість і відповідальність. Робота, що сприймається як одноманітна, рутинна, не забезпечує належної мотивації. Працівник же в міру свого розвитку, підвищення трудового потенціалу бажає виконувати змістовнішу, творчу працю, мати завдання інноваційного характеру.

Звідси висновок: для нарощування активності персоналу до оптимального рівня необхідно створювати умови, за яких сама сутність роботи має оновлюватися достатньо часто.

Велика роль у практиці менеджменту персоналу належить і **статусній мотивації**.

Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаної з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати

складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою.

Проте є й *інший бік статусної мотивації*, оскільки статус людини визначається не тільки її місцем у штатному розкладі. Людині властиве прагнення до лідерства в колективі, до якомога вищого неофіційного статусу.

Тому, сказати б, «підтекст» статусної мотивації часто пов'язаний із прагненням людини бути визнаним фахівцем своєї справи, неофіційним лідером, користуватися авторитетом.

Важливою складовою зовнішньої мотивації є *вплив організації на статусні мотиви працівників*, приведення їх у дію передусім на основі :

- планування кар'єри,
- планомірного «горизонтального» і «вертикального» просування кадрів.

4.3. Неоматеріалістична мотивація та природа конфліктності мотивів

Сучасна практика та передусім досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчать про суттєві зміни в системі мотивації персоналу.

Іще недавно в західній економічній літературі широко обговорювалася тема «виходу праці із суспільства», «кризи праці», падіння престижу праці. Ці погляди ґрунтувались на висновках соціологів про зниження заінтересованості в праці, переміщенні ціннісних орієнтацій у сферу вільного часу. Проте останні соціологічні опитування, наукові дослідження в галузі праці свідчать, що для тих, хто розпочав трудову діяльність на межі 90-х рр. минулого століття, характерний не стільки «розпад трудової моралі», «відчуження праці», скільки зміна ціннісних орієнтацій, спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток.

Звичайно, сукупна робоча сила неоднорідна. Вона складається із різних статево-вікових та професійно-кваліфікаційних груп. Останні мають далеко не однакові ціннісні орієнтації. Проте, якщо проаналізувати поведінку молодих висококваліфікованих робітників, то, як свідчать дослідження, їхні трудові настанови є досить стійкими. У цілому мотивація трудової діяльності молодого покоління скоріше зросла, ніж знизилася, а структурні зміни в ній здатні збільшити віддачу трудового потенціалу.

Молоде покоління прагматичніше ставиться до результатів трудової діяльності, воно не байдуже до матеріального благополуччя. Наявне колись ігнорування матеріального достатку як протест проти суспільства споживання тепер пішло в безвість.

Неоматеріалістична мотивація – отримання необхідних матеріальних благ розглядається не як самоціль, а як засіб здобути свободу для самореалізації. Трудова діяльність, забезпечуючи певний рівень матеріального достатку, має дати простір для реалізації отриманих знань, розвитку здібностей, дати моральне задоволення. Звідси випливають нові вимоги до змісту процесу праці, її умов, психологічного клімату в колективі тощо.

Вона не заперечує тяжіння до матеріального успіху, але розглядає його лише як передумову для самовираження і реалізації вищих інтересів і потреб, безпосередньо не пов'язаних зі споживанням.

Як уже зазначалося, діяльність людини, як правило, активізується кількома мотивами одночасно. Один з них може бути основним, провідним, тоді як інші виконують роль додаткової стимуляції. Мотиви конкретних людей як рушійна сила їхньої поведінки можуть перебувати в різних відношеннях один до одного і до зовнішніх обставин, можуть навіть суперечити один одному і можливостям їхньої реалізації.

Структура, ієрархія, сила, спрямованість мотивів і, відповідно, поведінка конкретних людей формуються під впливом таких **чинників**:

- досягнутий рівень якості життя;
- структура цінностей, котрим людина віддає перевагу;
- норми трудової моралі;
- ідеологічні настанови;
- деякі інші індивідуальні особливості людини — релігійні переконання, стать, вік.

У цілому структура мотивації у сфері праці конкретних людей складається під впливом **чинників**:

- економічної,
- психологічної,
- ціннісної регуляції трудової діяльності
- доповнюється елементами примусу.

Примус усвідомлення обов'язку, страх можливого зниження життєвого рівня, невпевненість у завтрашньому дні, загострення проблем зайнятості, зростання соціального напруження тощо.

Примусова мотивація (чинники примусової мотивації) не стільки орієнтує на набуття нових, скільки породжує страх втратити якість із уже наявних благ.

За оцінкою психологів, коли доходить до вибору пріоритетності мотивів, виникають **внутрішні особистісні конфлікти**. І так буває завжди, коли є вибір як мінімум між двома тенденціями поведінки. Цікаво, що завжди одна тенденція спрямована на досягнення мети, а інша — на уникнення певних наслідків цього досягнення. Основний конфлікт виникає найчастіше тоді, коли вони перетинаються.

Наприклад, людина прагне посісти вищу посаду у своїй організації, але зовсім не бажає брати на себе більшу відповідальність, пов'язану з цією посадою.

Менеджер зобов'язаний сам навчитися й навчити підлеглих узгоджувати свою діяльність з головними мотивами, а також планувати, цілеспрямовано регулювати власну поведінку. Уміння формувати плани (короткотривалі й довгострокові), а також реалізовувати їх на практиці, завжди потребує посиленого самоконтролю та неабиякої сили волі.

4.4. Мотиваційний моніторинг як умова ефективного впливу на поведінку персоналу

Для того щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні передумови:

- по-перше, треба мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління;
- по-друге, постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;
- по-третє, ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати.

Мотиваційний моніторинг правомірно розглядати як складову моніторингу соціально-трудової сфери.

Моніторинг соціально-трудової сфери – комплексна система постійного спостереження за фактичним станом справ у цій сфері, систематичного аналізу процесів, які в ній відбуваються.

Його мета – регулярна оцінка змін, що відбуваються в соціально-трудої сфері, прогнозування розвитку подій, запобігання негативним тенденціям, які можуть призвести до формування осередків соціального напруження, опрацювання найефективніших заходів, що забезпечують розвиток та використання трудового потенціалу.

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних про мотиваційну спрямованість персоналу вже не задовольняють потреби практики управління. Необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва.

З урахуванням того, що на мотиваційні настанови працівників впливають чинники-мотиватори на рівні регіону й держави, стає необхідним проведення мотиваційного моніторингу й на таких високих

рівнях. З цією метою треба створити відповідні служби мотивації або принаймні призначити відповідних фахівців.

Головною метою моніторингу в Україні на національному й регіональному рівнях має стати підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів про фактичний стан мотивації трудової діяльності населення в окремих регіонах, розробка рекомендацій для подолання виявлених недоліків, прогнозування можливого загострення найактуальніших проблем у сфері соціально-трудоих відносин.

На рівні підприємств робота служб мотивації (окремих фахівців) має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їхньої трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і міри його використання в трудовому процесі, на виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності.

Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найдійовіших у даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їхніх власних цілей і цілей організації.

Мотиваційний моніторинг передбачає проведення регулярних опитувань індивідів та аналіз наявної економічної, соціологічної, психологічної інформації.

Для оцінки мотивації трудової діяльності в динаміці, взаємозумовленості і взаємозв'язку її із соціально-економічними процесами важливо мати **набір ключових характеристик (показників)**, до яких належать:

а) **характеристики трудової діяльності і якості трудового потенціалу** – професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки та перепідготовки робочої сили на підприємстві, у регіоні; стан зайнятості; оцінка конкурентоспроможності працівників; форми і методи матеріального стимулювання трудової діяльності та їхня дієвість; форми і методи нематеріальної мотивації та їхня ефективність; умови й організація праці; рівень продуктивності праці; роль і місце праці в ціннісних орієнтаціях працівників; рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності; основні мотиви трудової діяльності і зміни їхньої структури тощо;

б) **показники рівня життя** – номінальна і реальна заробітна плата; структура доходів; диференціація доходів; структура витрат; реальний бюджет працівників та їхніх сімей; рівень забезпечення житлом, послугами медицини, освіти, культури; екологічна ситуація; особиста безпека тощо;

в) **характеристика стану суспільної думки** щодо ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень.

Система моніторингу мотивації трудової діяльності має базуватися на таких **принципах**:

- системність – побудова набору оцінних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності;
- комплексність – отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної, психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни мотивації трудової діяльності;
- аналітичність – аналіз основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників;
- періодичність – регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації трудової діяльності;
- виробничо-територіальний підхід – досягнення оптимального поєднання виробничих і територіальних принципів проведення моніторингу службами мотивації.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. *Сформулюйте основні принципи стимулювання праці.*
2. *Назвіть основні чинники підвищення (зниження) матеріальної мотивації трудової діяльності.*
3. *Чим Ви можете пояснити неефективність обмежувальної політики стосовно заробітної плати?*
4. *Охарактеризуйте механізм взаємозв'язку заробітної плати, ефективності виробництва та доходів працівника.*
5. *Розкрийте вплив диференціації доходів працівників на мотивацію трудової діяльності.*
6. *Назвіть та дайте пояснення показників, які використовуються для оцінки диференціації доходів працівників.*
7. *Поясніть взаємозв'язок мотивації трудової діяльності зі структурою доходів працівників.*
8. *Чи вважаєте Ви, що саме трудовій мотивації належить одне з провідних місць у підвищенні ефективності праці? Обґрунтуйте Вашу відповідь.*
9. *Що Ви розумієте під статусною мотивацією трудової діяльності?*
10. *Розкрийте зміст конфліктності мотивів та його вплив на трудову поведінку персоналу.*
11. *Поясніть об'єктивну необхідність формування мотиваційного механізму у сучасних умовах. Які компоненти, На Ваш погляд, він повинен містити.*
12. *Поясніть поняття «трудоий менталітет». Яку роль Ви надасте трудовому менталітету в структурі мотиваційного механізму?*

13. Розробити анкету для проведення мотиваційного моніторингу віртуального або конкретного підприємства.

14. Підготувати анкету до апробації в групі.

15. Підготуватись до аналізу результатів опитування та розробки пропозицій щодо посилення мотивації трудової діяльності.

5. УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ. ОСОБИСТІТЬ ЯК ОБ'ЄКТ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

Для того, щоб зрозуміти поведінку людей, необхідно знати і зрозуміти типологію їх характеру і темпераменту. Поведінка людей виявляється як в буденному житті, так і в трудовій діяльності.

5.1. Мотиваційні характеристики особистості

Мотивація з психофізіологічної точки зору – це обумовлене актуалізованою потребою збудження певних нервових структур (функціональних систем), що викликають направлену активність організму. До них можуть відноситися харчова, статева, пізнавальна, захисна і інші види мотивації.

Мотивація поведінки завжди емоційно насичена, оскільки те, до чого ми прагнемо, нас емоційно хвилює. Мотиваційні стани людини істотно відрізняються від мотиваційних станів тварин. Всі мотиваційні стани є модифікацією стану потреб.

До **мотиваційних станів людини** відносяться:

- інтереси,
- бажання,
- прагнення,
- наміри,
- потяги,
- пристрасті,
- установки.

До **мотиваційних характеристик особистості** належать:

- спрямованість,
- установки,
- інтереси,
- схильності,
- переконання,
- ідеали,
- домагання
- очікування та інше.

Спрямованість особистості – це сукупність стійких мотивів, які орієнтують діяльність особистості і відносно незалежні від ситуацій, що складаються.

Спрямованість особистості характеризується:

- її інтересами,
- схильностями,
- переконаннями,

- ідеалами, у яких виражається світогляд людини.

Вона створює стійку орієнтацію поведінки людини незалежно від конкретної ситуації, обумовлює її мету і мотиви.

Розрізняють **три типи спрямованості особистості**, які одночасно в тім або іншому ступені властиві більшості людей:

- на взаємодію;
- на завдання;
- на себе.

Спрямованість на взаємодію (спілкування) означає, що людина прагне до співробітництва, бажає підтримувати з колегами гарні відносини, спільно вирішувати конкретні проблеми незалежно від їхнього змісту, цілей діяльності й власної ролі, тобто працювати в колективі.

Спрямованість на завдання (ділова спрямованість) припускає, що людина наголошує на досягненні мети, наприклад, успішне рішення проблеми, що стоїть перед ним, одержання реальних результатів, оволодіння новими знаннями і навичками, доказ своєї правоти, значимості й т.п.

Спрямованість на себе (особиста спрямованість) складається в прагненні людей вирішувати в першу чергу власні проблеми, домагатися особистого благополуччя, престижу по можливості за рахунок інших. У колективі такі особи намагаються перекласти роботу на інших, а у випадку індивідуальної діяльності створюють видимість роботи.

Знання спрямованості співробітників допомагає керівникам знайти до них правильний підхід і значно полегшує процес їхньої мотивації.

Установки особистості можна визначити так:

- це обумовлена минулим досвідом готовність реагувати на сприйману ситуацію;
- виникаючий при постановці завдання неусвідомлюваний стан готовності, що обумовлює спрямованість різних психічних процесів;
- суб'єктивні орієнтації особистостей як членів групи на ті або інші цінності, що пропонують певні способи поведінки.

Установки виконують **такі функції в діяльності особистості:**

- визначають стійкий, послідовний, цілеспрямований характер здійснення діяльності,
- являються механізмом її стабілізації,
- дозволяють зберегти спрямованість діяльності ситуаціях, які безупинно змінюються;
- звільняють людину від необхідності приймати рішення і довільно контролювати процес діяльності в стандартних ситуаціях, які зустрічалися раніше;
- можуть гальмувати і утрудняти процес пристосування працівника до нових ситуацій.

Установки особистості проявляються тільки при зміні умов діяльності.

Розрізняють **три типи установок діяльності особистості**:

- значущі,
- цільові
- операційні.

Значущі установки виражають відношення, що проявляється в діяльності людини до об'єктів, що мають особистісний зміст.

Вони містять такі **аспекти**:

- інформаційний (погляди людини на навколишній світ),
- оцінюючий,
- емоційно-оцінюючий (симпатії й антипатії щодо значимих об'єктів),
- поведінковий (готовність діяти щодо об'єкта, що має особистісний зміст).

Через значущі установки людина привчається до системи норм і цінностей тієї або іншої соціальної сфери. Вони дозволяють правильно діяти в напружених ситуаціях, сприяють самоствердженню особистості. Значущі установки виражаються в прагненні людини привести в систему особистісні змісти, знання, норми, цінності. Згодом вони стають рисами характеру особистості.

Цільові установки породжуються метою; вони визначають сталий характер виконуваних дій. У випадку переривання дії цільові настанови проявляються у вигляді динамічних тенденцій до завершення перерваної дії через мотиваційну напругу людини, що зберігається.

Операційні установки проявляються в ході вирішення завдання на основі обліку умов ситуації і їхнього імовірного прогнозування, що спирається на минулий досвід поведінки в подібних ситуаціях. Виявляються такі установки в стереотипності мислення, комфортності особистості, у загальному настрої організму на виконання завдання.

Тобто установки – це несвідомий стан готовності людини сприймати певні явища, предмети, поради, ідеї, думки, оцінювати їх та діяти певним чином задовольняючи свої потреби. Установка виникає внаслідок певного передбачення (прогнозування) людиною майбутніх подій, що забезпечує стійкий, цілеспрямований та більш успішний характер протікання діяльності.

Установки містять в собі **позитивну** або **негативну** реакцію на щось. **Структурні компоненти установок** :

- **афективний** – емоційна реакція на об'єкт установки;
- **когнітивний** – думки, уявлення відносно об'єкта установки;
- **зовнішньодійовий** – поведінка по відношенню до об'єкта установки.

Установка, яка базується на емоціях, сприймання “серцем, а не розумом” – **афективна установка**. Взагалі існує багато джерел установок, що базуються на емоціях.

Коли оцінка людини ґрунтується головним чином на переконаннях відносно якостей об’єкта, то ми маємо **когнітивну установку**. Функцією такої установки є класифікація об’єкта відносно його позитивності або негативності, завдяки цьому людина оцінює, чи заслуговує цей об’єкт уваги чи ні.

Їх основні риси:

- вони не засновані на раціональному спостереженні;
- в їх змісті відсутня логіка;
- вони часто пов’язані з моральними цінностями, тому їх заперечення є заперечення моральних засад.

Якщо установка базується на основі моральних переконань, то її функція не в розумінні устрою картини світу, а в підкріпленні базової системи цінностей людини – це **зовнішньодійова установка**.

Не тільки емоції та знання, а і поведінка може формувати установки. Такі установки формуються в спостереженні за тим, як ми поводимо себе по відношенню до об’єкта. Але треба враховувати, що таке походження установки можливо лише тоді, коли не спрацьовує когнітивне чи емоційне їх походження.

Установки характеризуються не тільки різним походженням, але й різною **мірою їх стійкості**. Відомо, що чим доступніше установка в нашій пам’яті, тим вона стійкіша. І навпаки, чим складніше викликати спомин відносно якоїсь установки, тим легше її змінити.

Велике значення установок в житті людини має питання про **фактори, що їх формують**.

До таких факторів треба віднести:

- засвоєні людиною традиції та звичаї того соціального середовища, в якому вона сформувалась.
- сприйнята і засвоєна особистістю система життєвих цінностей – тобто того, до чого людина прагне, на що орієнтує своє життя.

Відносно останнього викликає інтерес той факт, що шлях формування ціннісних орієнтацій може мати початок не від реальних потреб, а опосередковано, наприклад, вони можуть бути перейняті від інших людей.

Інтереси особистості – це емоційні прояви пізнавальних потреб людини. У людини інтереси виявляються в бажанні глибше пізнати значимі об’єкти, зрозуміти їх. Роль інтересів у мотивації дуже велика, тому що вони спонукають працівника до діяльності і відповідає його потребам, тим самим змушуючи особистість активно шукати шляхи і способи задоволення виниклої “спраги знання й розуміння”.

Інтереси особистості розділяються:

- **за змістом** (особисті, суспільні, професійні, учбові, ділові),
- **по широті** (обмежені і різносторонні)
- **по стійкості** (короткочасні і стійкі)

Задоволення інтересу до об'єкта, як правило не призводить до втрати інтересу, а може збагатити і поглибити його, викликати нові інтереси. Інтереси є постійним спонукаючим механізмом пізнання.

Потяг – стан нав'язливого тяжіння до певної групи об'єктів.

Воно може бути **природним і сформованим в соціальних умовах**.

Природні органічні потяги – це, по-перше, орієнтовні реакції, сексуальний потяг, голод (харчовий потяг), спрага.

Потяги людини на відміну від інстинктів тварин соціально обумовлені. Одна з основних особливостей розвиненої людської свідомості – здатність здійснювати розумний вибір серед власних потягів. Цей вибір здійснюється ієрархічно організованою ціннісною системою особи.

Бажання - мотиваційний стан, при якому потреби співвіднесені з конкретним предметом їх задоволення.

Бажання підрозділяються **на три групи**:

- **природні і необхідні**, наприклад бажання задовольнити голод або сховатися від негоди;
- **природні, але не необхідні**, наприклад бажання отримати вчену міру;
- **ні природні, ні необхідні** – пов'язані з честолюбством, славою, владою, перевагою над іншими людьми і так далі.
- **бажання пов'язане з прагненням** - підвищеним емоційним тяжінням до об'єкту бажання.

Пристрасть - дуже стійке ефективне прагнення до певного об'єкту, потреба в якому домінує над всіма останніми потребами і додає відповідну спрямованість всій життєдіяльності людини.

Пристрасть інтегрує вольові і емоційні спонуки і може бути **позитивною і негативною** залежно від цінності конкретної людини. Пристрасть до творення визнається суспільством як позитивна, а до руйнування як негативна.

Мотивація людини може бути **свідомою і несвідомою**.

Свідомо мотивація пов'язана з наміром.

Намір – рішення досягти певної мети з виразним представленням засобів і способів дії, що свідомо приймається. У намірі об'єднуються спонука до дії і його свідоме планування.

Наміри організують поведінку людини, забезпечують довільність його дій, виступають як свідомий акт поведінки.

Схильності – виборча спрямованість особистості на заняття певною діяльністю. Основною схильністю людини є його глибокі стійкі потреби в

тій або іншій діяльності, а також прагнення вдосконалювати пов'язані з певною діяльністю вміння й навички.

Переконання – усвідомлена потреба особистості, що спонукує її діяти відповідно до її ціннісних орієнтацій.

Зміст потреб у формі переконань утворює упорядковану систему поглядів і являє собою **світогляд** людини, будучи регулятором його свідомості й поведінки. *Переконання особистості виражаються в її суб'єктивному відношенні до власних вчинків; вони пов'язані з глибокою і обґрунтованою впевненістю в істинності знань, принципів і ідеалів, якими вона керується.*

Переконання ґрунтуються на знаннях насамперед світоглядного характеру, які, будучи тісно переплетеними з волею, складають зміст мотивів діяльності, формують установки особистості.

Світогляд і пов'язані з ним переконання мають складну психологічну структуру, яка складається з трьох основних компонентів:

- когнітивного (знання);
- емоційного (психічна оцінка, ставлення)
- поведінкового (вольовий, дієвий).

Це важливо підкреслити, бо досить поширена помилка ототожнення переконань зі знаннями. Але в дійсності знань не достатньо для формування переконання.

Знання, щоб стати переконаннями, повинні пройти особисту перевірку. *Крім того, людину ще треба навчити реалізовувати свої знання і тільки тоді вони стануть переконанням.*

Знання одержані від авторитетної особи, чи з літератури породжують віру. Знання не усвідомлені особою формують «сліпу» віру.

Важливу роль у мотиваційній сфері особистості відіграють установки, які являють собою певну організацію неусвідомленого досвіду людини.

Ідеали - почуттєві й наглядні образи, а також способи їхньої побудови і оперування ними, духовні цінності й орієнтації людини. Ідеали є активним початком життєдіяльності людини.

Домагання являє собою звичний рівень задоволення його потреб, що обґрунтовує поведінку людини. На базі однієї потреби можуть сформуватися різні домагання. Так, одна людина потребу в їжі може задовольнити, з'ївши бутерброд, в іншій ж людини нормальне задоволення в їжі припускає вишуканий обід у дорогому ресторані.

Очікування конкретизують домагання стосовно до реального ситуації, певній поведінці й самооцінці працівника. Ґрунтуючись на приблизно однакових домаганнях, очікування може істотно різнитися. Наприклад, в умовах економічного спаду очікування працівників значно нижче, ніж у звичайний час.

При різних рівнях домагань очікування працівників істотно різняться. Так очікування винагороди за приблизно однакову працю в американського і українського фахівця сьогодні майже непорівнянні.

У процесі мотивації дуже важливо враховувати різний рівень домагань і очікувань працівників. Так, для одного працівника, який звик до невеликих заробітків, установа місячного окладу в 300 грн. буде діючим стимулом, що мотивує сумлінну працю. В іншого ж, раніше високооплачуваного співробітника, такий розмір заробітної плати викличе невдоволення і стане демотивуючим фактором.

Рівень домагань людини визначається тим, які цілі він вибирає для досягнення – складні чи легкі. *Працівники з високим рівнем домагань обирають складні, часто нереальні цілі, а ті, у кого рівень домагань занижений, обирають легко досяжні цілі і часто задовольняються частковим результатом.*

Формування рівня домагань визначається не тільки очікуванням успіху або невдачі, але також урахуванням і оцінкою минулих успіхів і невдач.

Знання рівня домагань працівника надає широкі можливості краще зрозуміти мотивацію його поведінки і здійснювати спрямований вплив, що формує кращі якості особистості. **В одних випадках** істотно важливою для керівника стає завдання підвищення рівня домагань працівника, тому що він невисоко оцінює себе і свої можливості, що створює в нього відчуття власної ущербності, приводить до стійкої втрати впевненості в собі. Повторювані невдачі можуть стати причиною загального зниження самооцінки, що супроводжується важкими емоційними переживаннями, конфліктами; у такій ситуації працівник може "махнути на себе рукою".

Керівник, який постійно не зовсім високо і об'єктивно оцінює його можливості, допускає при цьому серйозну помилку, не з огляду на психологію підлеглого, який примирився з подібним положенням. Людям із заниженим рівнем домагань варто допомагати знайти віру в себе, підтримувати, підбадьорювати їх, відзначати навіть незначні успіхи.

Шляхи підвищення рівня домагань різні; вони залежать від особливостей особистості працівника, реальних можливостей керівника і багатьох інших факторів. Такими шляхами може бути пряма допомога з боку керівника і робочого колективу, а також різні прийоми створення перспективи для особистості. Ці перспективи можуть бути виявлені спочатку в іншій області, непов'язаній з тією, у якій виявилися невдачі, з наступним переключенням створеної в такий спосіб активності в сферу, де треба підвищити рівень домагань працівника і відновити самооцінку, що знизилася.

В інших випадках для керівника важливо трохи знизити рівень домагань працівників, особливо тоді, коли вони ставлять перед собою занадто складні завдання, їхня самооцінка невиправдано завищена, вони

знаються, у них виникає своєрідний "комплекс переваги" і т.п. Необхідність рішення подібного завдання пояснюється не тільки тим, що працівника з не виправдано завищеним рівнем домагань погано сприймає колектив, але й тим, що його завищена самооцінка, багаторазово вступаючи в протиріччя з реальними невдачами, породжує гострі емоційні конфлікти. При цьому працівник, намагаючись ігнорувати особисті невдачі, часто проявляє впертість, ображається, поводить себе неадекватно, прагне пояснити свої невдачі чимось протидією, стає підозрілим, озлобленим, агресивним. При частому повторенні подібні психічні стани можуть бути закріплені як стійкі риси особистості. У роботі з такими людьми потрібно аргументовано показувати, що їхні домагання повинні бути більш обґрунтованими і підкріплюватися реальними досягненнями в праці.

На рівень домагань людини впливає також наявність інформації про результати його діяльності. Дослідження показують, що поки людина знає результати своєї діяльності, рівень його домагань більш реальний, мотивація діяльності цілеспрямована, осмислена. Як тільки працівник перестає одержувати таку інформацію, він починає проявляти сліпу і випадкову активність.

Здібності – це сукупність природжених і придбаних властивостей регуляцій, які визначають психофізіологічні можливості індивіда в різних видах діяльності.

5.2. Потреби працівників і персональні мотиватори

Індивідуальний підхід у мотивації дуже важливий, оскільки у різних співробітників різні домінуючі потреби. Провідними можуть бути одночасно декілька потреб.

Потреби змінюються з віком, із задоволенням однієї потреби виникає інша.

Потреби залежать від виховання і психотипу людини, цінностей, усвідомленого сценарію поведінки, досягнень, невдач та іншого. Наприклад, у молодого і амбіційного працівника провідними можуть бути потреби у конкуренції і досягненнях. У зрілому віці він буде прагнути стабільності і позитивної корпоративної культури.

З метою ефективної персональної мотивації співробітників необхідно знати їх потреби і створювати умови для їх задоволення. Тому нижче розглянемо перелік потреб, що є притаманними співробітникам різних організацій. За кожною потребою визначимо перелік мотиваторів.

Мотиватори – чинники, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори — зовнішні щодо працівника впливи; внутрішні мотиватори – внутрішні спонукальні сили.

Мотиваційний потенціал працівника – складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок.

Потреба у підтриманні життєдіяльності і здоров'я

Потреби у їжі, сні, житлі та інші життєво важливі для всіх людей. Нажаль потреби у підтриманні життєдіяльності і здоров'я рідко повною мірою задовольняються у людей, які працюють. Незадоволені життєві потреби призводять до внутрішньої напруги, стресів. Якщо не задовольняються потреби у повноцінному харчуванні, відновленні сил, завдяки відпочинку, здоров'я людини погіршується, знижується працездатність. Важливою є і потреба у житлі, особливо для молодих співробітників.

Щоб задовольнити найбільш важливі потреби у підтриманні життєдіяльності і здоров'я, **рекомендовані приведені нижче мотиватори.**

- Забезпечення повноцінного харчування.
- Підтримання принципів здорового образу життя.
- Заняття спортом (басейн, спортивний зал і т. д.).
- З'ясування життєво важливих потреб співробітників на етапі добру.
- Забезпечення можливості отримання кредитів (наприклад, на житло).

Потреба у визнанні

Можливо виділити дві площини відносин, у яких співробітники можуть задовольнити свою потребу у позитивному сприйнятті:

- **по вертикалі** – позитивна оцінка і визнання добре виконаної роботи керівництвом;
- **по горизонталі** – визнання з боку співробітників, повага професіоналізму, звернення за консультацією.

Рекомендації з мотивації співробітників, які потребують визнання.

- Публічна позитивна оцінка співробітника, який успішно вирішив складне завдання.
- Вчасна усна подяка (відразу ж після отримання результату).
- Система звань для успішних співробітників.
- Переїмання досвіду роботи та інше.

Потреба у спілкуванні

Прояв цієї потреби залежить від характеру і віку людини. Відкриті, рухливі люди більше налаштовані на контакти з колегами, клієнтами, партнерами, ніж люди замкнуті. Потреба комунікабельних і молодих людей повинна обов'язково підкріплюватися на роботі. Треба приділяти увагу неформальним заходам і спілкуванню.

Мотиватори для співробітників, які потребують спілкування.

- Формулювання для активних і комунікабельних співробітників завдань, пов'язаних з інтенсивними контактами.
- Підтримання потреби співробітників у неформальному спілкуванні.
- Відведення спеціального часу для неформального спілкування.
- Організація корпоративних свят та відпочинку.
- Створення корпоративних традицій.

Потреба у приналежності до групи і командної роботи

У будь-якій організації крім офіційної, штатної структури присутня неформальна структура відносин між співробітниками, що виникає на основі взаємних оцінок і симпатій. Потреба бути разом з усіма проявляється у прагненні бути прийнятими членами команди, мати позитивні відносини з колегами і співробітниками, що викликають симпатію.

Прагнення належати до групи присутнє у всіх співробітників, як комунікабельних, так і замкнених. Якщо потреба у приналежності до групи не задовольняється, співробітник дуже переймається. Складнощі включення нового співробітника у команду пов'язане саме з включенням у неформальну, дружню взаємодію.

Мотиватори для співробітників, які мають потребу у командній роботі.

- Знання неформальної структури свого підрозділу (організації).
- Підтримання добрих стосунків з неформальними лідерами, які мають позитивні цінності.
- Делегування неформальним лідерам виконання важливих професійних завдань.
- Допомога досвідчених співробітників у адаптації нових працівників.
- Створення постійно діючих робочих груп.
- Підтримання командної символіки і знаків.
- Проведення оперативних нарад для обміну інформацією і думками у команді.
- Висловлювання задоволення успішною роботою команди на офіційних зборах, нарадах.
- Створення умов для неформального спілкування.

Потреба у надійності і безпеці

Більшість співробітників має потребу у надійності і безпеці (фізичній, емоційній, економічній). Фізична безпека забезпечується умовами роботи. Потреба у емоційній безпеці проявляється у тому, що співробітники чуттєві до прийнятого у компанії чи підрозділі стилю управління безпосереднього керівника. Потреба у економічній безпеці проявляється в очікуванні винагороди за виконану роботу.

Якщо регулярно затримувати зарплату або сплачувати меншу суму грошей, потреба персоналу у економічній безпеці буде не задоволена. Може виникнути підвищена плинність кадрів.

Мотиватори даної потреби наступні.

- Організація належних умов праці.
- Вироблення впевненого, але стриманого стилю керівництва.
- Належна винагорода за роботу.
- Пояснення і аргументація розподілу преміальних між співробітниками, доведення до співробітників критеріїв оцінки роботи.
- Цінування людської гідності співробітників.

Потреба у співробітництві з керівництвом

Важлива потреба для відповідальних і активних співробітників. Вони проявляють ініціативу і ставлять нові завдання, від керівництва чекають забезпечення ресурсами для їх вирішення.

Мотиватори для співробітників:

- Показ свого ставлення до лояльних співробітників як до партнерів по роботі.
- Публічна демонстрація (наприклад на нараді) спільної роботи.
- Організація «мозкового штурму» з рішення актуальних проблем із залученням компетентних співробітників.
- Звернення за порадою з приводу рішення важливих проблем.
- Привітання за руку із співробітниками.
- Запрошення успішних співробітників на неформальні заходи, що проводяться «у вузькому колі».

Потреба у емоційній напрузі і ризику

Нерідко такі люди обирають екстремальні професії. Але буває так, що працюючи у мирній професії, вони відкриваються у неробочий час, захоплюються екстремальними видами спорту і т.д.

Мотиваторами для співробітників, які мають потребу у емоційній напрузі і ризику можуть бути:

- Формулювання складних завдань, які примусять їх працювати з напруженням.
- Підкреслення персональної відповідальності за виконання складних завдань.
- Заохочення розумного ризику.
- Направлення на презентації і тендери та ін.

Потреба у соціальному статусі і владі

Ця потреба проявляється у бажанні здійснювати вплив, така потреба пов'язана з наявністю лідерського потенціалу і організаторських здібностей. Такі люди прагнуть контролювати ситуацію.

Мотиваторами для співробітників, які мають потребу у лідерстві можуть бути:

- Перспектива кар'єрного росту.

- Включення співробітника до резерву кадрів на управлінську посаду.
- Підвищення співробітника.
- Делегування повноважень з персональною відповідальністю.
- Створення умов для реалізації організаторських здібностей.
- Створення нових напрямків роботи і доручення їх співробітникам лідерам.
- Підтримання розробки нових проектів.

Потреба у незалежності і свободі

У будь-якій компанії є співробітники, які мають потребу у незалежності і свободі. Вони обирають ділянки роботи, які вимагають самостійності, не люблять, коли їх контролюють. Нерідко такі спеціалісти є досвідченими і компетентними.

Мотиваторами для таких співробітників можуть бути:

- Надання самостійності.
- Надання можливості виступити експерт том при оцінці нових проектів
- Створення умов для прийняття співробітником самостійних рішень, надання права висловлювати власну позицію на нараді.
- Делегування повноважень.

Потреба у конкуренції

Ця потреба – двигун розвитку. Особливо активно вона проявляється на рівні лінійного менеджменту, де взаємодія з вищим керівництвом, колегами, підлеглими складає багато часу. Професійна конкуренція оснований на покращенні роботи підрозділу, розробці нових послуг, освоєнні нового напрямку. Компанії різняться не тільки особливостями корпоративної культури, але і особливостями прихованої або явної конкурентної боротьби.

Так в одній компанії іде конкуренція між зрілими і молодими співробітниками, в другій – між чоловіками і жінками, в третій – між «кабінетом» старого, звільненого керівника і «кабінетом» нового, щойно призначеного.

Мотивація співробітників, що змагаються між собою заснована на управлінні їх діловою конкуренцією:

- Відзначення активних співробітників, які мають високий результат.
- Формулювання амбіційних завдань.
- Вироблення об'єктивних критеріїв оцінки результатів роботи, співробітників, які змагаються між собою і порівняння їх успішності.
- Врахування фактора справедливості в оцінці співробітників, які змагаються.
- Задавання кар'єрної перспективи (розширення повноважень, підвищення бонусів).

- Направлення на навчання.
- Участь у процесі прийняття рішень.

Потреба у самоствердженні

Прагнення до реалізації власного «Я» - провідна потреба для обдарованих і амбіційних людей у професійному і особистому розвитку. Вони роблять кар'єру у формі постановки і досягнення цілей.

Мотиваторами для співробітників, які мають потребу у самоствердженні можуть бути:

- Цікава робота, що створює умови для самовираження.
- Створення умов для творчої, змістовної праці.
- Створення умов для професійного росту і розвитку.
- Заохочення ініціативи, демонстрація довіри.

Потреба у досягненнях

Є «люди процесу» і «люди результату». Перші отримують задоволення від самої роботи, другі завжди прагнуть до конкретного результату у роботі. Потреба у досягненнях проявляється у других і пов'язана з потребою самоствердження за рахунок отримання високого результату у роботі. Прояв цієї потреби на мотиваційному рівні залежить від психотипу співробітника. Інтровертам, «внутрішнім» людям при отриманні високого результату важливо відчувати внутрішнє задоволення, для екстраверта, «зовнішнього» працівника важливе визнання успіху курівництвом, колегами.

Тому за успіхи треба заохочувати співробітників. Потреба у досягненні відноситься до потреб, що розвиваються. Культивування її сприяє не тільки професійному росту і підвищенню креативного потенціалу співробітників, але і розвитку компанії в цілому.

Мотиваторами для співробітників, які мають потребу у досягненнях можуть бути:

- Висвітлення динаміки розвитку компанії, порівняння досягнень різних років.
- Відзначення успішних співробітників та їх досягнень.
- Позитивна оцінка роботи активних співробітників, які проявляють ініціативу.
- Проведення мотиваційних тренінгів.
- Підтримання впевненості у власних силах, надихання їх на високі досягнення і здолання труднощів.

Потреба у престижі

Увага до престижу віддзеркалює ставлення людини до себе, свого життя і роботи, свого успіху і забезпеченості. Не дивлячись на те, що потреба у престижі відноситься до зовнішньої атрибутики життя, вона часто виступає серйозним мотиватором. На імідж витрачається багато коштів, і це себе виправдовує. По зовнішнім ознакам, які проявляються в

одязі, виборі марки машини чи комп'ютера, ділові люди оцінюють успішність і надійність компанії.

Мотиватори для співробітників, які мають потребу у престижі:

- Підтримка ділової культури у компанії.
- Умови праці – важливий фактор мотивації співробітників.
- Створення стильної корпоративної символіки, сайту в Інтернеті.
- Направлення на семінар з ділового етикету і корпоративної культури.
- Позитивна оцінка зовнішнього вигляду співробітника.

Потреба у стабільності

Не всі співробітники бажають ризикувати, відчувати стреси, влаштувати успішну кар'єру і заробляти великі гроші. Багато хто бажає спокою і стабільності.

Найчастіше такі співробітники з обережністю відносяться до будь-яких змін, це люди спокійні, часто не проявляють ініціативу на роботі.

Мотивація співробітників, які мають потребу у стабільності:

- Інформування про надійність і стабільність компанії.
- Чітка і у встановлені строки виплата зарплати.
- Виконання обіцянок.
- Чітке планування роботи.
- Проведення семінару по тайм-менеджменту і самоменеджменту.
- Корпоративні традиції і ритуали, що створюють відчуття впевненості у завтрашньому дні.

Потреба у новизні

Потреба у новизні протилежна потребі у стабільності і проявляється у прагненні співробітників отримувати нову інформацію, нові враження, мати активні контакти з новими людьми. *У компанії повинні бути як стабільні співробітники, так і інноватори. Перші успішно виконують однакові завдання, що повторюються, а другі з задоволенням впроваджують нові програми і технології.*

Мотивація співробітників, які мають потребу у новизні:

- Введення інновацій у компанії.
- Формулювання нових задач.
- Залучення співробітників до вироблення нових ідей у рішенні виробничих проблем.
- Створення умов для горизонтальної кар'єри у компанії.
- Направлення на навчання.
- Створення умов для отримання нового професійного досвіду.

Потреба у творчості

Рішення нових, нестандартних проблем, розробка креативних проектів, народження нових ідей – всі ці умови стимулюють співробітників, які мають потребу у творчості. Креативні співробітники потребують гнучкого графіку, наявності технічних засобів, можливості

отримувати свіжу інформацію і працювати у команді, яка виконує творчі завдання.

Мотивація співробітників, які відчують потребу у творчості:

- Формулювання творчих, нестандартних завдань.
- Створення умов для вільного графіку роботи. ___ □ Відсутність авторитарності і жорсткості в управлінні.
- Мінімальний контроль.
- Заохочення роботи у команді.
- Підтримка креативного лідера.
- Забезпечення технічними і інформаційними ресурсами.

Потреба у усвідомленості роботи

Усвідомленість роботи для співробітників закладається керівництвом і провідними лідерами. Ефективний керівник, який має харизму, завжди прагне надихнути співробітників на активну, радісну і якісну роботу. Робота повинна бути корисною для людей. Бачення стратегічного напрямку діяльності компанії повинно бути сформовано із врахуванням принципів реальності і досяжності. Ідея повинна віддзеркалювати етапи руху компанії до успіху.

Мотиватори для співробітників, які мають потребу у усвідомленості роботи:

- Розробка місії компанії.
- Досяжність завдань, які стоять перед співробітниками.
- Корисність роботи.
- Звернення до співробітників відкрито, з довірою і впевненістю у взаєморозумінні.

Потреба у радості і задоволенні

Людина прагне радості і задоволенні не тільки у житті, а і на роботі. Якщо у компанії створені умови для роботи, яка приносить задоволення, більшість співробітників буде мотивована працювати на високий результат.

Мотивація персоналу на отримання радості і задоволення від роботи:

- Демонстрація ділового оптимізму, енергійність.
- Створення емоціонального комфорту, зниження конфліктності.
- Підтримка і заохочення радісних і енергійних співробітників.
- Створення сприятливих умов для роботи.

5.3. Індивідуальність співробітників і мотивація

Формування ефективного механізму мотивації персоналу в ринкових умовах господарювання неможливе без обліку особливостей мотиваційних типів працівників.

Мотивування персоналу з урахуванням особливостей мотиваційних типів працівників.

У спеціальній літературі наведені різні типології працівників, розглянуті з погляду структури їх трудової мотиваційної сфери.

Однією з найбільш вдалих є класифікація Г.Л. Хаєта.

Відповідно до цієї класифікації, всі працівники поділяються на два мотиваційних об'єднання:

- ***А – “Виробник”***
- ***Б – “Споживач”***

Категорія А базується на тому, що людина в процесі й у результаті праці дає іншим.

Категорія Б відбиває переважно те, що людина бере собі (чи хоче одержати), виконуючи роботу.

Всередині мотиваційних об'єднань виділяють ряд мотиваційних груп. Більш детальний підрозділ мотиваційних груп на мотиваційні типи і характерні для них трудові цінності можна простежити з таблиці 5.1.

При розробці систем мотивації персоналу надзвичайно важливо враховувати особливості поведінки працівників кожного типу.

Однак у сучасних умовах особливої уваги варто приділяти і таким категоріям, як “новатор”, “вчений”, “підприємець”.

Управлінські взаємини з творчими особистостями завжди представляли визначені труднощі, тому що новаторська діяльність припускає руйнування устояних норм і уявлень, а отже, нерідко входить у суперечність з діяльністю підприємства і керуючих.

Можна виділити особливості поведінки творчих, талановитих працівників, що можуть привести до конфліктних взаємин і до зниження трудової мотивації в колективі. Насамперед, обдаровані люди вирішують проблеми, з якими найчастіше не можуть справитися їхні колеги. При цьому нерідко в них з'являється ефект “ореолу” - перебільшені чекання подібних же дій від інших членів колективу. Це найчастіше призводить до конфліктів і відторгнення талановитих людей від основної маси працівників. Крім того, талановиті, здатні люди звичайно прагнуть процвітати в роботі. Однак у деяких випадках їх намагаються “усереднити”, зробити такими ж, як усі. Тоді вони можуть «піти» в себе, затиснути свої здібності – і організація втрачає ці таланти.

Талановиті, творчі люди володіють також і такими особливостями, як:

- схильність до імпровізації, діям не за правилами, ризику, що нерідко приводить до ускладнень у справах, що вимагають точності і пунктуальності; сприйняття повсякденного з невдоволенням і роздратуванням;
- самостійність, незалежність у судженнях;
- постійне прагнення до інновацій.

Таблиця 5.1 — Структура трудової мотиваційної сфери

Мотиваційні об'єднання	Мотиваційні групи	Мотиваційні типи	Трудові цінності
А “Виробник”	“Соціоцентрист”	“Альтруїст”	Користь для суспільства, держави свого колективу
		“Наставник”	Можливість опікати, передавати досвід
		“Колективіст”	Добрі товариші по роботі Можливість спілкування
	“Трудоцентріст”	“Майстер”	Можливість досягнення удосконалення в праці Цікава робота Робота, що відповідає здібностям Відсутність диктату керівництва, жорстких рамок для діяльності
		“Мораліст”	Праця як обов’язок
		“Вчений”	Можливість придбати нові знання, процес навчання
		“Новатор”	Можливість творчості Можливість винахідництва
		“Підприємець”	Можлива більш повна самостійність Можливість гри, ризику Можливість мати власне діло
Б “Споживач”	“Соціоюзер” (соціум, що використовує)	“Командир”	Можливість управляти людьми, приймати стратегічні рішення Можливість лідерства
		“Честолюбство”	Успіх, визнаний іншими Поважана робота, високий соціальний статус Можливість просування по службі Перевага у трудовому суперництві
	“Біоцентріст”	“Сибарит”	Зручний регламент, малий час роботи Відсутність перевантаження, неважка робота Надійне майбутнє, збереження робочого місця
		“Егоїст”	Добрий зарібок Соціальна підтримка

Деякі фахівці розробили відповідні рекомендації керівникам трудових колективів з використання творчого потенціалу обдарованих і талановитих людей, що в узагальненому виді зводяться до наступного:

- Уникайте з талановитими людьми довгих пояснень і моралей. Вони багато в чому розуміються з півслова.
- Поважайте в людях індивідуальність і неповторність.
- Вітайте і захоочуйте розбіжності в ідеях і думках (якщо дискусії ведуться на діловій основі, а не на хвилі емоцій).
- Дайте можливість працівникам, які творчо налаштовані, активно брати участь у прийнятті рішень і формуванні планів.
- Постарайтеся забезпечити персональне визнання успіхів і досягнень ваших працівників і відповідну конкретну винагороду за кожне досягнення.
- Організуйте роботу таким чином, щоб найбільш перспективні працівники не були завантажені конкретними задачами цілий день.
- Час від часу надавайте працівникам можливість здійснювати їх ідеї, не піддаючи їх заздалегідь критиці. Намагайтесь передбачити розумний допуск на помилку.
- Роз'ясніть підлеглим, як не рідко тиснуть вони, хоча і не усвідомлено, на своїх талановитих колег, підштовхуючи їх тим самим на шлях конформізму, перешкоджаючи новаторству, неординарності, оригінальності ідей і задумів.
- Не обмежуйте талановитих людей рутинними роботами, а розвивайте їх інтереси і ставте перед ними нові, захоплюючі задачі.
- Робіть усе, щоб уникнути суспільного несхвалення талановитих людей.

У ході організації трудового процесу важливо враховувати особливості працівників, що відносяться до такого мотиваційного типу, як **“майстер”**. Такі працівники трудяться заради улюбленої роботи, цілком реалізуються в ній, але вимагають надання визначеної волі і відсутності диктату керівництва. Головним мотиваційним важелем для них буде забезпечення цікавою роботою і створення необхідних умов для досягнення досконалості в цій роботі.

Для **“соціоцентристів”** важливі добрі відносини з колегами, можливість приносити користь людям, передавати їм свій досвід. Тип **“командир”** мотивується наданням йому можливості керувати людьми. Однак, якщо прагнення до влади супроводжується гіпертрофованими честолюбними помислами і (або) низькими моральними якостями, то управління такими людьми вимагає визначеної обережності.

Працівники, що відносяться до мотиваційної групи **“біоцентристів”** (**“сибарити”**, **“егоїсти”**), не схильні до самовіддачі. Тому методи активізації їх трудової діяльності досить індивідуальні і пов'язані або з твердими примусовими заходами, або з наданням їм гарної зарплати і надійної соціальної підтримки.

Гендерний аспект мотивації

Індивідуальний підхід до визначених категорій працівників з погляду посилення їх умотивованості припускає вивчення особливостей організаційної поведінки жінок. Численними дослідженнями доведено, що існують значні розходження в мотивації праці жінок і чоловіків.

Жінки відрізняються більшою емоційністю, схильністю до зміни настрою, більшою, ніж у чоловіків, пофарбованістю робочих стосунків в особистісні тони. Отже, їх трудова активність багато в чому визначається сприятливим моральним кліматом у колективі, добрими відносинами з колегами.

Однак існують визначені категорії жінок, що вимагають своєї мотивації.

Категорії жінок	Особливість організаційної поведінки
✓ Забезпечені, працюючи не через економічну необхідність	✓ зацікавлені в самореалізації і задоволенні потреби в спілкуванні.
✓ що забезпечують свою родину самостійно,.	✓ вимагають, насамперед, матеріального стимулювання
✓ соціально захищені жінки, якщо вони щасливі в шлюбі	✓ надають меншого значення взаєминам з колегами.
✓ якщо жінка живе одна	✓ для неї на перший план виходить робота і прагнення до контактів з іншими людьми.

Як свідчить господарська практика, **жінка-керівник** звичайно викликає психологічний дискомфорт у підлеглих чоловіків. Для того, щоб створити сприятливу психологічну обстановку і високу умотивованість своїх підлеглих, їй необхідно прикладати визначених зусиль.

У свою чергу, **чоловікові-керівникові**, щоб успішно керувати жінками і мотивувати їх до ефективної праці, варто враховувати їх психологічні, біологічні і соціокультурні особливості. Під останніми розуміються загальноприйняті в суспільстві стандарти поведінки і сформовані рольові стереотипи (орієнтація жінки на виховання дітей, цінності родини, допомога чоловікові).

Індивідуальний підхід до різних категорій працівників, облік їх специфічних особливостей і вимог значно підвищують ефективність роботи у сфері посилення мотивації праці персоналу й активізації його трудової активності.

Темперамент співробітника і мотиватори

На формування потреб впливає і індивідуальність людини. У зв'язку з цим, мотивуючи конкретного співробітника необхідно звертати увагу на його психотип (темперамент). Необхідно також враховувати характеристики мислення, що проявляються у професійній діяльності. Темперамент визначається спадковістю, стійкістю і проявляється на протязі всього життя людини.

Соціалізація особи

Соціалізація особи – це формування здатності особи до життєдіяльності в суспільстві на основі засвоєння нею соціальних цінностей і способів соціально-позитивної поведінки.

Якість і характер соціалізації значною мірою визначаються соціальним пристроєм суспільства, в якому він знаходиться. Наприклад, в умовах тоталітаризму виникають протиріччя між особистим і суспільним буттям людини. Чим більше особа схильна до казенно-казармової ідеології, тим менше вона індивідуалізована - формується авторитарно-залежний тип особи. Основні якості цього типа - конвенціоналізм (прийняття догматичних норм і правил без критичного осмислення), тривожна заклопотаність повсюдного виконання догматичних вимог; вірнопідданство, ненависть до інакодумців, відсталість мислення, втрата компетентності і соціальної відповідальності та інші.

Соціалізація – це не лише опанування особи соціальним досвідом, але і формування особистої стабільності індивіда. Розрізняються особи соціалізовані, тобто адаптовані до умов свого соціального буття, десоціалізовані - девіантні, такі, що відхиляються від основних соціальних вимог (крайня форма - маргінальна), і психічно аномальні (психопати, невротики, особи із затримками психічного розвитку і з «слабкими місцями» в психічній саморегуляції).

Соціалізовані особи володіють особистою автономією – потребою в затвердженні своєї індивідуальності. У критичних ситуаціях така особа зберігає свою життєву стратегію, залишається прихильною своїм позиціям і ціннісним орієнтаціям (цілісна особа). Їм властива толерантність – здібність до адекватних дій в ситуації протидії кому або чому-небудь.

Стабільна особа рішуча і наполеглива в досягненні поставлених цілей, але не ригідна, тобто здібна до корекції поведінки. Така особа володіє розвиненим відчуттям самоповаги, піддає себе самоконтролю.

Типи темпераменту особи

Холерик – найшвидший темпоритм. Він багато і швидко говорить, без затягувань відповідає на питання. Часто перебиває співбесідника. Це емоційна людина, амбіційна, відкрита і пряма, має високу працездатність

та витривалість. Прагне до лідерства. Часто – максималіст у оцінках людей і подій. Холерик – активний і енергійний, з високою мотивацією. Він заядлий трудоголік, прагне до розвитку і отримання нових знань.

Мотиваторами для холерика є:

- Умови для кар'єрного росту.
- Свобода і самостійність у роботі.
- Цікава креативна робота з високою інтенсивністю.
- Професійна конкуренція, успіх у роботі.
- Наявність команди однодумців.
- Участь у інноваційних проектах.
- Публічні схвалення за успіхи у роботі.
- Направлення на навчання, умови для професійного розвитку.

Флегматик – це спокійна, миролюбива і стримана людина. У нього м'які неспішаючі рухи, негучний голос. Він завжди уважно слухає співрозмовника. Це неконфліктна, закрита, несхильна до спілкування людина. Флегматик не має схильності до лідерства. Якщо його призначають керівником він реалізує лояльний стиль з низьким контролем. Часто делегує повноваження. Він є гуманним, уважним до людей. Намагається реалізувати принцип справедливості. Як підлеглий він дуже відповідальний, вчасно виконує роботу, але без ініціативний. Флегматик є «людиною процесу», тому його треба контролювати і стимулювати до отримання конкретного результату.

Мотиваторами для флегматика є:

- Стабільність і надійність компанії.
- Робота, що вимагає уваги, чіткості та скрупульозності.
- Визнання успіхів, похвала за досягнення, повага керівника.
- Умови праці.
- Корпоративні традиції.

Меланхолік – це чуттєва, образлива людина, легко виходить із рівноваги, розстроюється навіть при невеликих невдачах. Скаржить на долю. Він добре відчуває людей. Має високу стомлюваність, працювати з максимальною віддачею не здатен. На управлінській роботі зустрічаються рідко. Якщо така людина працює керівником, він турботливо ставиться до своїх колег. Але є небезпека несвідомо потрапити під вплив підлеглого, або неформального лідера. Як підлеглий він потребує підтримки, не прагне відповідальності. У роботі орієнтований на ретельне виконання завдань.

Мотиваторами для меланхоліка є:

- Спокійна робота, у підрозділі з позитивною атмосферою.
- Повага, позитивне ставлення і довіра з боку керівництва.
- Відсутність ризику і стресу на роботі.

Сангвінік – це людина сильна, енергійна, з добрим самоконтролем. Як правило він діловитий, витривалий і працездатний. Нерідко – трудоголік, любить добре працювати і робити кар'єру. Сангвінік полюбляє

бути у центрі уваги. Це самостійна і незалежна людина. Сангвінік добрий керівник, який реалізує об'єктивний стиль управління. Підлеглий-сангвінік людина стримана і працьовита, прагне до високої компетентності у своїй справі. Часто буває неформальним діловим лідером у команді

Мотиваторами для сангвініка є:

- Матеріальне заохочення.
- Можливість кар'єрного росту.
- Можливість підвищення професійної компетентності.
- Інтенсивна і цікава робота.

Розглянуті вище чотири типи темпераменту зазвичай не бувають представлені в чистому вигляді. Люди, як правило, володіють змішаними темпераментами, але у кожного конкретного індивіда переважає той або інший вигляд темпераменту.

Темперамент виступає як загальна основа багатьох особових характеристик людини і самого характеру. Люди одного темпераменту можуть бути добрими і жорстокими, ледачими і працелюбними, акуратними і неохайними. Темперамент лише задає динаміку психічного реагування.

Знання особливостей свого темпераменту, облік їх в організації своєї життєдіяльності сприяють розвитку позитивних проявів, витікаючих з властивостей нервової системи людини.

Інтелект співробітника і мотиватори

На поведінку співробітника впливає також його **стиль мислення**. По цьому фактору виділяють **п'ять типів**:

- аналітик,
- прагматик,
- реаліст,
- критик
- ідеаліст.

Аналітик – співробітник, який має аналітичний склад мислення, полюбляє оперувати цифровими даними, кількісними показниками, спирається на документи, інструкції. Логічний, методичний, послідовний. Працює ретельно, відповідально, продумує деталі. Не любить поспішати, ретельно планує свої дії, рішення та вчинки. Не схильний до ризику. Спілкується стримано, формально, без емоцій. Він є спокійним і впевненим. У ділових ситуаціях – надійний, обов'язків.

Мотиваторами для аналітика є:

- Чітка перспектива – підвищення професійної компетентності, посадового статусу, заробітної плати.
- Стабільний стан компанії.
- Корпоративна культура, робота у команді визнаних професіоналів.

- Визнання з боку керівника.

Прагматик – у якійсь ступені протилежність аналітику. Це практик, інноватор і борець. У роботі прагне до отримання швидких і конкретних результатів. Планує і координує свої дії на ходу. Він живий, рухливий, емоційний і імпульсивний. Креативний експериментатор. Прагматик – демократична і товариська людина, він легко контактує з іншими. Прагне до напруженого ритму роботи, рухливий, добре адаптується до нового.

Мотиваторами для прагматика є:

- Провідний мотиватор: побудова нового (компанії, підрозділу, напрямку діяльності).
- Високий доход і успішність.
- Приваблює робота в умовах ризику і боротьби, конкуренції.

Реаліст – співробітник, який має реалістичний склад розуму, як правило добрий організатор і управлінець. Зовні він схожий на прагматика, такий же живий, рухливий, активний, товариський. Швидко приймає рішення, бере відповідальність на себе. Витривалий, працездатний. На відміну від прагматиків, що спираються на власний досвід, реалісти цінять факти і цифри. У роботі вони методичні і дисципліновані. Головний мотив реаліста – влада, прагнення до управління. Полюбляють радити, давати рекомендації. Реаліст – ефективний комунікатор, не емоційний.

Мотиваторами для реаліста є:

- Влада, організація спільної справи, управління командою.
- Перспектива вертикальної кар'єри.
- Належний прибуток і соціальний пакет.
- Участь у зовнішніх контактах з партнерами, клієнтами, постачальниками.

Критик – це демонстративна, запальна, дратівлива людина. Може провокувати конфлікти у підрозділі. Бачить недоліки і помилки у роботі інших, прагне до їх швидкого усунення. Вважає, що конструктивні конфлікти – джерело розвитку і руху вперед. Часто критик протиставляє себе колективу колег.

Мотиваторами для критика є:

- Правильне використання його активності для вчасного виявлення помилок і їх усунення.
- Підтримка керівництва.
- Командна корпоративна культура і низький фон конфліктності.
- Підвищення професійної компетентності.

Ідеаліст – урівноважує критика у команді, стабілізує атмосферу. Як правило, це доброзичлива людина. Спілкується уважно і зацікавлено, проявляє довіру до співрозмовника. До нього часто звертаються за підтримкою і допомогою. Гуманізм – моральний закон ідеаліста.

Мотиваторами для ідеаліста є:

- Корпоративна місія, суспільна корисність справи.

- Позитивна атмосфера у команді.
- Позитивна система мотивації.
- Підтримка з боку керівника.

5.4. Акцентуація характеру

Акцентуація – це слабкі місця характеру індивіда.

Ларошфуко писав: «Слабкість характеру – це єдиний недолік, який неможливо виправити».

Одна з класифікацій типів особи визначається по типології німецького психіатра До. Леонгарда. Вона заснована на оцінці стилю спілкування людини з довколишніми людьми і пов'язана з поняттям акцентуації характеру. По цій типології виділяють такі типи.

Гипертимний тип, що відрізняється постійно підвищеним настроєм. Люди такого типа веселі, безтурботні, часто легковажні і схильні до захоплень всякого роду. Це непоправні оптимісти, що всі бачать в рожевому світлі. Вони упевнені в собі і своєму успіху, а тому схильні до ризику. Невдачі їх не засмучують зовсім або неглибоко і недовго. Вони товариські, легко зав'язують знайомство, живо відгукуються на всі події, різносторонні, але в той же час звичайний поверхневі, непосидючі, отвлекаемы. До постійно підвищеного настрою незрідка домішується дратівливість, що наводить до гнівних спалахів, як правило, нетривалим, неглибоким і не справляючим великого враження на тих, що оточують. Вони легко скипають і швидко відходять. Це активна натура. Вони енергійні, діяльні, заповзятливі. Свої проекти вони швидко і рішуче виконують.

Гипотимний тип. Гипотіміки, так само як і гипертимики, чуйні, живо і сильно реагують на все, що відбувається довкола них, але тон настрою у них знижений. Вони мало відчувають радощі життя, бачать всі в похмурому світлі, невдоволені всім, і перш за все собою. Часто об'єктивно добре виконуючи роботу, бувають не задоволені нею. Охоче говорять про безцільність існування, схильні до скарг на своє здоров'я, до іпохондрії.

Дістимний тип характеризується низькою контактністю, немногословием, песимізмом. Люди цього типа домосіди, ведуть замкнутий спосіб життя, схильні до підпорядкування.

Циклоїдний тип. Людям цього типа властиві досить часті зміни настрою. В період піднесеного настрою вони бувають товариськими, а в період пригніченого - замкнутими. В період душевного підйому вони відносяться до гипертимному типу характеру, а в період спаду до дистимному типу.

Збудливий тип характеризується низькою контактністю, похмурістю, занудливістю. У людей цього типа сповільнені вербальні і невербальні реакції. У спокійному стані вони добросовісні, акуратні,

люблять дітей і тварин. В стані емоційного збудження, що виникає по сповна дріб'язкових приводах, вони схильні до лайки, конфліктів, погано контролюють свою поведінку, важко уживаються в колективі із-за низької комунікативності.

Застраючий тип - людина помірної товариськості, схильна до моралей, занудливості. Люди цього типа образливі, підозрілі, конфліктні, володіють підвищеною чутливістю до соціальної несправедливості. Для них характерні прагнення добиватися високих показників в будь-якій справі, пред'являти підвищені вимоги до себе і до тих, що оточують, дисциплінованість.

Педантичний тип. Виділяється надмірним формалізмом в службовому завязтті, буркотінням, занудливістю на роботі і в побуті. Проте в спілкуванні люди цього типу притягують до себе рівним настроєм, серйозністю, надійністю в справах, сумлінністю і акуратністю.

Тривожний тип. Людям цього типу властиві низька контактність, невпевненість в собі, боязкість, знижений фон настрою, нерішучість, довге переживання невдач. Люди цього типу рідко вступають в конфлікти, прагнучи в складних ситуаціях спертися на сильну особу. Привабливі властивості цих людей - дружелюбність, самокритичність, старанність.

Емотивний тип. Істотна риса людей з таким типом характеру прагнення спілкуватися в колі друзів, де їх добре розуміють. Вони надзвичайно чутливі, образливі, хоча і носять образи в собі, часто знаходяться в пригніченому настрої, сльозині. Їх привабливі риси: доброта, жалісливість, старанність, уміння щиро радіти чужим успіхам.

Демонстративний тип. Люди цього типу дуже контактні, прагнуть до лідерства, домінування, жадають влади, похвали. Вони самовпевнені, самолюбиві, легко пристосовуються до людей, схильні до інтриг, хвастощів, лицемірні, егоїстичні. Їх позитивні риси - артистизм, ввічливість, неординарність мислення, уміння захопити інших людей і повести їх за собою.

Екзальтований тип. Йому властива висока контактність, балакучість, влюбливість, але в той же час такі люди можуть бути конфліктними. Вони альтруїсти, уважні до друзів і близьких, володіють яскравими і щирими відчуттями, добре розвиненим художнім смаком. Негативні риси їх характеру - схильність до паніки, відчаю, миттєві настрої.

Екстравертізований тип. Такі люди відрізняються відвертістю для будь-якої інформації, готовністю вислухати і допомогти будь-кому. Володіють високою мірою товариськості, поступливі, старанні. Їм важко дається організованість на роботі і в побуті. Відштовхуючі риси - легковажність, необдуманість вчинків, схильність до поширення чуток, пліток.

Інтровертірований тип. Характеризуються низькою контактністю, замкнутістю, відірваністю від реальності, схильністю до філософствування. Орієнтовані на себе, на свій внутрішній світ, свою оцінку предмету або події, а не на об'єкт як такий. Вони схильні до самоти, вступають в конфлікти при спробах втрутитися в їх особисте життя, стримані, принципові, схильні до самоаналізу, мають тверді переконання і життєві принципи. Їх вчинки визначаються в першу чергу своєю внутрішньою установкою. Вони надмірно уперті в відстоюванні своїх поглядів, навіть нереальних.

(Екстравертірований і інтровертірований типи відносяться до типології До. Юнга.)

Типи особи, введені Юнгом, не визначаються обставинами життя людини. Вони природжені.

Інша класифікація акцентуированих осіб була запропонована і розроблена радянським психіатром П.Б. Ганнушкиним і потім продовжена німецьким психіатром До. Леонгардом.

По ній виділяють наступних психологічних типів:

Епілептоїд. Йому властиві високі енергетизм, агресивність, любов до порядку, ретельність. Він найчастіше вибирає професію, яка йому ближче, - фінансиста, військовослужбовця, юриста, оскільки в процесі цієї роботи, пов'язаної з підтримкою порядку, розвиваються все більше і самі риси його вдачі. Фінансист епілептоїд особливо коштовний, оскільки в цій діяльності необхідний облік і контроль, вони вимагають строгого порядку, ретельності і строгого дотримання законності. Якщо ці якості не знаходять гідного конструктивного вживання, то епілептоїд може стати бюрократом. Йому властиво підкорятися не духу, а букві закону, і офіційний документ для нього свідомо важливіше за живу людину. У роботі з грошима такі люди не допускають розтрата і не йдуть на ризик. Епілептоїд не зробить запаморочливої кар'єри, а повільно, але вірно просуватиметься по службових сходах. Як начальник, він завжди буде вимогливим і прискіпливим як до себе, так і до інших. Він уміє приймати швидкі рішення, не затаюючи час, але за наявності часу може і «обмізкувати» все детально. Йому властивий авторитарний стиль керівництва, але при цьому він схильний до впливу того, як прийнято в суспільстві. Якщо прийнято демократично керувати, то йому неважко перебудуватися у дусі часу.

Паранояльний. Йому властиві високі енергетизм, агресивність, цілеспрямованість. Якщо робота збігається з основною метою такого типа, то він завжди в роботі. Йому важко буває працювати в колективах, тому найбільш успішною для нього є індивідуальна творча робота. Творчість для нього - це не вільне самовираження, а пошук відповіді на яку-небудь велику загадку або вирішення якої-небудь крупної проблеми. Саме такий особи рухають прогрес всього людства, сприяють розвитку всього суспільства. У колективній праці паранояльний тип - це генератор ідей,

якого не можна обмежувати жодними рамками, окрім постановки самої мети дослідження. Результати роботи потрібно уміти приймати в тому вигляді, в якому він їх поставляє. Його не можна заставляти оформляти звіти або видавати готові обраховані результати - це марна трата часу. Для цього краще використовувати епілептоїда, який доопрацьовуватиме результати паранояльного типу.

Гипертім. Йому властиві підвищений настрій, екстравертированність, високий енергетизм. У зв'язку з величезною активністю, товариськістю і здібностями гипертіма йому самому і оточуючим здається, що він буде успішний в будь-якій справі. На початку він може щось організувати, запропонувати, почати, проте в процесі повсякденної роботи йому стає нудно, і він перемикається на інше, кинувши попереднє. Оскільки він завжди на вигляді, його швидко просувають по службі і висувають на керівну роботу. Гипертім часто художньо обдарований, причому одночасно в різних сферах - музиці, живописі, літературі. Його творчий процес - це безсистемне випліскування надлишків своєї енергії і таланту. Зазвичай він творить у всіх областях помалу, не досягаючи видатних успіхів ні в одній з них.

Істероїд. Йому властиві високі енергетизм і демонстративність (прагнення бути в центрі уваги). Це талановита, різносторонньо обдарована людина, особливо в плані художніх здібностей. Йому легко дається перевтілення, він дуже артистичний. Це не розумовий, а художній тип, він мислить не абстрактний-логічно, а образно, тому він високопродуктивний в художній творчості - образотворчому мистецтві і поезії. Істероїдам краще всього працювати самостійно, поза рамками колективу, займатися вільною творчістю, тому що в колективі їм дуже важко ужитися, оскільки вони дуже конфліктні - демонструють свою перевагу, перебивають, поводяться зарозуміло.

Шизоїд. Йому властиві малий енергетизм, інтровертированність (замкнутість). Найчастіше шизоїди займаються точними науками - математикою або теоретичною фізикою. Можуть бути музикантами, що тяжіють до класичної музики, композиторами, що вигадують складну, оригінальну музику або музику нового стилю, художниками-абстракціоністами. Все це відбувається при сприятливому збігу обставин. Якщо ж з дитинства шизоїди залишалися такими, яких не зрозуміли, і його здібностям не приділялося достатньої уваги, то найчастіше така людина виросте таким, якого не зрозуміли, диваком або невдахою, що працює на неprestижній роботі і читає свої малозрозумілі книги. Але навіть будучи професійним ученим або музикантом, при неможливості вести свої дослідження або вільно творити він може піти в сторожа і там продовжувати свою діяльність, тому що вона головне для нього, а не положення, займає їм в суспільстві. Саме шизоїди - творці великих відкриттів.

Психастеноїд. Йому властиві слабкість, знижений енергетизм, невпевненість. У роботі він хороший виконавець, дуже обов'язковий і акуратний працівник. Йому не важко підкорятися, якщо вказівки начальства носять логічний і впорядкований характер. Якщо ж він опиняється в підпорядкуванні у керівника, який весь час міняє свої рішення, думки, розпорядження, то в такій обстановці психастеноїд нервує і врешті-решт вимушений змінити її. Йому приємна тиха, акуратна і некваплива робота ближче до будинку (бібліотекар).

Гипотім. Йому властиві слабкість, знижений настрій, підвищена чутливість, тривожність, недовірливість. У роботі чутливому гипотиму не настільки важливе справа, наскільки взаємини на роботі, особливе відношення начальства. Тому вони можуть бути дуже хорошими, старанними і відданими секретарями, друкарками і тому подібне. Проте зазвичай гипотими не задоволені своєю роботою, де б вони не працювали, в той же час вони нічого не бажають міняти в своєму житті.

Отже, типи осіб визначаються, по-перше, темпераментом і характером індивіда, по-друге, його органічними особливостями і, нарешті, не можна розглядати особу людини без врахування існуючих суспільних стосунків, існуючих буд і соціалізації.

Характер виявляється в поведінці людини, в його відношенні до світу і до себе, будучи поєднанням найбільш стійких, істотних особливостей особи.

Розглянуті типи акцентуації характеру виявляються непостійно. При вихованні і самовихованні вони згладжуються, гармонізуються, оскільки структура характеру рухлива, динамічна і змінюється впродовж життя людини. У зв'язку з цим необхідно постійно вивчати умови виховання особи, враховувати наявні відхилення і своєчасно проводити їх психокорекцію, оскільки людина може і повинен удосконалювати свої характерологіческие особливості.

В процесі мотивації трудової діяльності керівники організацій повинні враховувати психологічні особливості кожного індивіда, типа його характеру, темпераменту і особливості поведінки в процесі трудової діяльності. Особлива увага, на мій погляд, тут слід приділяти спрямованості тій або іншій особі на зовнішній або внутрішній об'єкт (тобто екстра- і інтроверсію). Від цього багато в чому залежить функціональний розподіл праці і виконання виробничих завдань. Керівникам слід час від часу вивчати шляхом тестування характерологіческие особливості свого персоналу разом з вивченням їх потреб. Володіння знань про свій персонал допоможе керівникам правильно збудувати лінію поведінки в різних ситуаціях виробничої діяльності.

Рекомендацій по формуванню трудових колективів на основі акцентуації характеру

Керівникам організацій можуть бути корисні рекомендації, яким чином скласти трудові колективи, залежно від характеру працівника і тривалості самої роботи.

В разі короткочасного відрядження потрібно підбирати людей, які мають бути близькими по психотипові особами. Наприклад, два гипертимика, або два истероида, або два гипотима. Робота таких людей буде продуктивно, ніж людей протилежних психотипів, головним чином тому, що люди одного типа приблизно однаково розпоряджаються своїм часом і близькі по образу думок.

В разі короткочасного виконання творчого завдання потрібно створити колектив, орієнтований на швидке досягнення конкретної мети. Для цього необхідний паранояльний тип особи, який повинен стати керівником такого колективу. Потім необхідні епилептоиды або в крайньому випадку психастеноиды, хоча вони можуть продовжити терміни роботи. Можна включити гипертима для організації дозвілля і створення бадьорого настрою, але при цьому він може внести дух безладності. Гипотім, шизоїд і истероид не відповідають меті створення такого колективу.

В разі створення делегації або представництва необхідно використовувати истероида, оскільки він може справити враження, але бажано доповнити його паранояльним, аби в тих, що слухають залишилося хороше враження не лише про представника колективу (истероиде), але і про справу в цілому і про його перспективи, які блискуче може показати паранояльний тип. Йому краще всього доручити і керівництво делегацією.

Для зустрічі делегації або комісії незамінний гипертим, який відразу порозуміється з прибулими, зрозуміє, що вони хочуть побачити, як провести час. Гипертім зможе вчасно пояснити і виправдати виявлені недоліки. Гипертима слід доповнити епилептоидом або психастеноидом для підкріплення слів і аргументів гипертима з цифрами в руках або на конкретних базах.

Складаючи колективи на довгий час, потрібно знайти в них місце для кожного психотипа – головне, аби це місце відповідало психологічним особливостям людини. Керівником слід призначити людину з середневияраженими рисами паранояльності і истероидности або радикального гипертима. Його заступником - людини з епилептоидними рисами особи. Шизоїду не потрібно давати офіційних керівних повноважень, але потрібно зайняти в групі належне місце постачальника ідей. У колективі необхідні добросовісні виконавці – психастеноиды і секретарки гипотимно-го складу характеру – вірні і старанні.

Створений таким чином трудовий колектив повинен володіти високими діловими якостями і психологічною стійкістю.

6. ЗАРОБІТНА ПЛАТА, ЇЇ МІСЦЕ В МОТИВАЦІЙНОМУ МЕХАНІЗМІ

Серед багатьох форм існування необхідного продукту провідне місце належить заробітній платі, через яку пов'язується розмір необхідного продукту, що надходить у розпорядження працівника, з його працею.

У сучасній змішаній економіці, яка ґрунтується на багатоманітності форм власності й господарювання, робоча сила, а точніше — послуги робочої сили, є різновидом товару. Тому трактувати сутність заробітної плати слід з урахуванням вартісної оцінки послуг робочої сили, розглядаючи її як вихідну в процесі з'ясування природи заробітної плати. Необхідно також урахувати, що:

- по-перше, заробітна плата формується на межі (на стику) відношень сфери безпосереднього виробництва і відношень обміну робочої сили;

- по-друге, заробітна плата має забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які працівник має отримати в обмін на свою працю;

- по-третє, заробітна плата є водночас і макро-, і мікроекономічною категорією;

- по-четверте, заробітна плата – це важлива складова виробництва, її рівень пов'язаний як з потребами працівника, так і з процесом виробництва, його результатом, оскільки джерела коштів на відтворення робочої сили створюються у сфері виробництва і їх формування не виходить за межі конкретного підприємства.

Спираючись на ці вихідні положення, спробуймо сформулювати поняття сутності заробітної плати, що відповідає сучасним економічним умовам. На нашу думку, це можна зробити, розглядаючи заробітну плату принаймні з п'яти позицій.

По-перше, заробітна плата – це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості (доходу).

По-друге, заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, в грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або вповноважений ним орган сплачує працівникові за виконану ним роботу. У такий спосіб заробітна плата залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства в цілому. Джерелом коштів на оплату праці є власні кошти – дохід підприємства.

По-третє, в сучасному товарному виробництві, що базується на найманій робочій силі, заробітна плата – це елемент ринку праці, що виступає як ціна, за котрою найманий працівник продає свою робочу силу. З огляду на це заробітна плата виражає ринкову вартість використання найманої робочої сили.

По-четверте, для найманого працівника заробітна плата – це його трудовий дохід, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили.

По-п'яте, для підприємства заробітна плата – це елемент витрат на виробництво, що включаються до собівартості продукції, робіт (послуг), а водночас і головний чинник забезпечення матеріальної заінтересованості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Розглядаючи заробітну плату як ціну робочої сили та форму витрат роботодавця, маємо обов'язково зробити певні уточнення. Для роботодавця ціна робочої сили — це його сумарні витрати на робочу силу. Останні не рівнозначні витратам на заробітну плату як плату за виконану роботу. Заробітна плата – це лише частина сукупних витрат, які несе роботодавець у процесі використання робочої сили. Тому не зовсім точним є трактування заробітної плати як ціни товару «робоча сила».

Винятково важлива роль заробітної плати у функціонуванні економіки обумовлена тим, що вона має одночасно та однаково ефективно виконувати низку суспільно значущих функцій. Слово «функція» латинського походження й означає призначення, сферу діяльності, роль.

Отже, **функція заробітної плати** – це її призначення і роль як складової сфери практичної діяльності з узгодження і реалізації інтересів головних суб'єктів соціально-трудова відносин — найманих працівників і роботодавців.

Першорядне значення з-поміж основних фундаментальних функцій заробітної плати має **відтворювальна**. Послуги робочої сили – це особливий товар, який потребує постійного відновлення фізичної й розумової енергії, підтримки організму людини у стані нормальної життєдіяльності. Заробітна плата є основним джерелом коштів на відтворення робочої сили, а отже, її параметри мають формуватися виходячи з вартісної концепції оцінки послуг робочої сили.

У заробітній платі як формі доходів найманих працівників закладено значний мотиваційний потенціал. Намагання людини поліпшити свій добробут, задовольнити різні потреби спонукає її до активної трудової діяльності, підвищення якості своєї робочої сили, повної реалізації свого трудового потенціалу, більшої результативності праці. За таких умов заробітна плата має стати основною ланкою мотивації високоефективної праці через установлення безпосередньої залежності заробітної плати від кількості і якості праці кожного працівника, його

трудового внеску. Отже, до основних функцій заробітної плати слід віднести мотиваційну.

Заробітна плата як важлива складова ринку праці має виконувати і регулювальну функцію. Ця функція полягає у впливі заробітної плати на співвідношення між попитом і пропонуванням, на формування персоналу підприємств, рівень його зайнятості, а також на міжсекторіальну диференціацію заробітної плати. Названа функція займає проміжне місце між відтворювальною і мотиваційною, виконуючи щодо них інтегруючу роль з метою досягнення балансу інтересів найманих працівників і роботодавців. Об'єктивною основою для реалізації цієї функції є сегментація рівня оплати праці, що передбачає диференціацію її за окремими сегментами (субринками), тобто групами працівників, які різняться за пріоритетністю сфери діяльності, станом на ринку праці відносно попиту на зовнішньому і внутрішньому ринках. Беручи загалом, сегментаційне регулювання заробітної плати – це формування певної політики встановлення рівня заробітної плати окремим категоріям працівників за умов, коли попит і пропонування на ринку праці не збігаються, також встановлення співвідношень рівнів трудових доходів працівників, зайнятих у різних сферах діяльності, як-от: між ринковим сектором і бюджетною сферою, між сферою виробництва й послуг, між видобувними і переробними галузями тощо.

Як впливає з теоретичних досліджень і підтверджується практикою, вартість послуг робочої сили формується під впливом витрат і результатів. Під впливом витратної складової формуються мінімальні (гарантовані) рівні винагороди за послуги праці, а результативна складова формує ту частку оплати праці, яка залежить від кількісних і якісних показників трудової діяльності. Обчислюючи індивідуальну заробітну плату, важливо реалізувати принцип однакової винагороди за однакову працю, забезпечити соціальну справедливість. Виконання цих завдань пов'язане з реалізацією на практиці соціальної функції заробітної плати. За становлення соціально орієнтованої ринкової економіки ця функція набуває першорядного значення. Неповноцінне виконання заробітною платою **соціальної функції** унеможливорює створення ефективного мотиваційного механізму та забезпечення справедливості у сфері розподільних відносин.

Заробітна плата як економічна категорія відображає відносини між найманими працівниками і роботодавцями щодо розподілу новоствореної вартості (доходу). Якщо для перших заробітна плата є основною формою доходу, то для других – елементом витрат на виробництво, чинником конкурентоспроможності продукції, складовою доходу підприємства.

Підтримання заробітної плати на високому рівні, зростання її частки в загальних витратах виробництва спонукають власника до вдосконалення виробництва, формування нової стратегії економічного розвитку. Якщо на

ранніх стадіях розвитку капіталізму панівне становище власників давало їм змогу отримувати доходи за рахунок посилення експлуатації найманої праці й зниження ціни послуг робочої сили, то нині можливість отримання доходу від власності визначається передовсім здатністю підприємців створити настільки високий рівень ефективності використання праці й капіталу, який забезпечить окупність високої вартості робочої сили і отримання прибутку. Ринкова конкуренція здійснює щодо підприємців іще суворіший «природний відбір», аніж щодо найманих працівників. Об'єктивним критерієм цього відбору саме і є спроможність підприємця підтримувати суспільно необхідний рівень ефективності використання праці й капіталу. Об'єктивна суперечність між економічними інтересами основних суб'єктів капіталістичних виробничих відносин — найманих працівників і власників засобів виробництва — у «цивілізованій» ринковій економіці перетворюється на рушійну силу суспільного розвитку.

Сучасна практика господарювання переконливо свідчить, що рівень заробітної плати, її структура, динаміка, висока частка в загальних доходах — показники, які суттєво впливають на визначення загальної економічної політики підприємства. За таких умов не виправданим є брак в існуючих класифікаціях функцій заробітної плати такої важливої з них, яка відображає вплив оплати праці на поведінку роботодавця, його мотивацію.

Отже, вважаємо за необхідне розширити перелік основних функцій заробітної плати. Чільне місце тут має належати так званій оптимізаційній функції, сутність якої полягає ось у чому. Заробітна плата як складова собівартості продукції є чинником мотивації власника до вдосконалення технічної бази виробництва, його раціоналізації, підвищення продуктивності праці. Реалізація цієї функції на практиці безпосередньо пов'язана також із запровадженням прогресивних форм і систем заробітної плати, удосконаленням усіх елементів оплати праці. Власник щоразу зважує, що для нього вигідніше: скоротити персонал, а решті підвищити заробітну плату, замінити частину персоналу машинами чи перенести виробництво до іншої країни, де дешевші послуги робочої сили, тощо.

Обґрунтовуючи необхідність виділення **оптимізаційної** (що стимулює роботодавця) **функції заробітної плати** як однієї з основних, пропонуємо звернути увагу на таку закономірність. Що вищий рівень розвитку національної економіки, то повніше вітчизняний ринок наповнюється різними високоякісними товарами і послугами, то більше економіка заінтересована в розвитку найрізноманітніших потреб і смаків споживачів, а тим самим — у максимально високому середньому рівні трудових доходів населення. Об'єктивна необхідність зростання загальної маси заробітної плати як основної складової доходів працівників, підвищення її частки у ВВП потребує проведення економічної політики, спрямованої на підвищення ефективності виробництва, зниження або

обмеження зростання витрат на робочу силу в розрахунку на одиницю продукції.

Таким чином, до основних функцій заробітної плати відносимо **відтворювальну, мотиваційну, соціальну, регулювальну та оптимізаційну.**

Ці функції заробітної плати тісно взаємозв'язані, і лише за їхньої спільної дії досягається ефективна організація заробітної плати. Протиставлення, а тим більше гіпертрофія будь-якої з них сприяє, як свідчить світовий і вітчизняний досвід, розвитку кризових явищ в економіці.

Зауважимо, що кожна функція заробітної плати має власних персоніфікованих носіїв, тобто суб'єктів, які найбільше заінтересовані в її реалізації.

Так, у реалізації відтворювальної та мотиваційної функцій заробітної плати найбільше заінтересовані наймані працівники.

До регулювальної функції заробітної плати найбільш «схильні» державні органи, які мають бути заінтересовані в повноцінному функціонуванні ринку праці.

У реалізації соціальної функції заробітної плати заінтересовані переважно наймані працівники, а також держава як гарант прав і свобод працівників і соціальної справедливості в суспільстві. Проте це не означає, що роботодавці байдужі до реалізації цієї функції, адже порушення принципу соціальної справедливості на практиці стає істотним демотиваційним чинником, а отже, порушує інтереси роботодавців.

У реалізації оптимізаційної функції заробітної плати найбільше заінтересовані роботодавці, оскільки саме вони мають одержати певний виробничий результат від використання найманої робочої сили, бо лише це дає змогу мати очікуваний дохід і водночас власний зиск — прибуток.

Усе сказане підтверджує, що гіпертрофія окремих функцій заробітної плати, штучне применшення чи завищення їхнього значення — це свідоме чи несвідоме протиставлення інтересів суб'єктів соціально-трудова відносин, яке може лише поглибити деформації, що спостерігаються у сфері оплати праці.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Назвіть та охарактеризуйте основні рівні формування заробітної плати.
2. Дайте характеристику чинників диференціації заробітної плати.
3. Опишіть структуру організації заробітної плати в ринково орієнтованій економіці.

4. Чим зумовлено необхідність державного втручання в організацію заробітної плати? Якими є допустимі межі цього втручання?
5. Назвіть складові механізму державного впливу на оплату праці.
6. Дайте оцінку ефективності сучасної державної політики у сфері оплати праці.
7. Назвіть суб'єктів та основні об'єкти договірної регулювання заробітної плати.

7. МОТИВУЮЧА РОЛЬ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

7.1. Тарифна система: сутність, основні положення, функції

Організація заробітної плати на підприємстві покликана забезпечити виконання трьох основних завдань:

- забезпечити кожному найманому працівникові належний рівень заробітної плати, що відповідає результатам праці і вартості послуг робочої сили на ринку праці;
- забезпечити роботодавцю такий результат виробничої діяльності, що уможливило б відшкодування витрат та отримання прибутку;
- досягти необхідного компромісу між інтересами роботодавця і найманих працівників у питаннях розподілу доходу підприємства.

Визначальну роль в організації заробітної плати на підприємствах (організаціях) відігравала і надалі має відігравати тарифна система. Твердження певних економістів, що тарифна система є пережитком планової централізованої економіки, безпідставне. «Не вписується» у ринкову економіку лише занижений, зрівняльний характер визначення її параметрів та централізований порядок затвердження й перегляду цієї системи. Важливість тарифної системи для визначення індивідуальної заробітної плати працівників зумовлюється таким:

Рівень заробітної плати конкретних виконавців формується під впливом таких чинників:

- складність роботи (кваліфікація, відповідальність);
- умови праці (шкідливість, важкість, інтенсивність, привабливість);
- кількість праці (відпрацьований час у межах норми, понадурочний час);
- результати праці (виконання нормованих завдань, норм виробітку, якісних показників).

За такої самої кількості відпрацьованого часу та за приблизно однакових результатів праці різниця в рівнях заробітної плати — це наслідок різниці в складності робіт і умовах праці. Саме ці чинники й ураховуються під час визначення індивідуальної заробітної плати за допомогою тарифної системи.

Отже, тарифна система - це інструмент диференціації заробітної плати залежно від складності праці та її умов.

Всесвітньо відомий американський підприємець Г. Форд, наголошуючи на значній ролі тарифної системи в організації заробітної плати, писав: «Система заробітної плати ще й досі дає єдину можливість винагороджувати за внесок у виробництво відповідно до його цінності.

Знищить тариф, і запанує несправедливість. Удосконалюйте систему оплати, і ми прокладемо шлях справедливості» .

За змістовою характеристикою **тарифна система** – це сукупність нормативних матеріалів, за допомогою яких визначається рівень заробітної плати працівників залежно від складності роботи (кваліфікації, відповідальності) та умов праці.

До основних елементів тарифної системи відносять тарифні сітки, тарифні ставки, посадові оклади, довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, надбавки й доплати до заробітної плати.

Тарифна сітка – сукупність кваліфікаційних розрядів і відповідних тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких устанавлюється безпосередня залежність заробітної плати працівників від їхньої кваліфікації. Тарифний коефіцієнт як елемент тарифної сітки характеризує співвідношення між тарифною ставкою першого розряду і наступними. Він означає, у скільки разів тарифна ставка конкретного розряду є більшою за тарифну ставку першого розряду, що його беруть за одиницю. Діапазон тарифної сітки характеризує співвідношення тарифних коефіцієнтів найвищого і першого тарифного розряду.

Кількість кваліфікаційних розрядів і коефіцієнтів визначається складністю виробництва й робіт, що виконуються. Абсолютне й відносне зростання тарифних коефіцієнтів — основа диференціації заробітної плати працівників залежно від тарифних розрядів.

Параметри побудови тарифної сітки визначаються колективним договором.

Тарифна ставка – виражений у грошовій формі абсолютний розмір заробітної плати за одиницю робочого часу (годину, день, місяць). На основі тарифної сітки і тарифної ставки робітника першого розряду розраховуються тарифні ставки кожного наступного розряду .

Для оплати праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців використовуються посадові оклади. Їхні розміри встановлюються залежно від посад, зазначених категорій працівників, їхньої кваліфікації, умов праці, масштабів і складності виробництва, обсягів і складності робіт.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – це систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, що включені до чинного класифікатора професій. За своєю сутністю зазначений довідник є нормативним документом, за допомогою якого встановлюються розряди робіт та робітників, здійснюється визначення кваліфікаційного статусу всіх категорій працівників.

У вітчизняній та зарубіжній практиці застосовуються різноманітні підходи до проектування тарифної системи.

Найпоширенішими є такі:

– окреме формування тарифних ставок для оплати праці робітників і посадових окладів для оплати праці керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців;

– застосування єдиної тарифної системи оплати праці, яка передбачає запровадження уніфікованого підходу до оцінки складності робіт і диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу на засаді використання єдиної тарифної сітки;

– запровадження безтарифної (пайової) системи оплати праці;

– використання єдиної гнучкої тарифної системи .

Які функції заробітної плати реалізуються через тарифну її частину? Відповідь на це запитання є принциповою, оскільки різні автори дотримуються неоднакових, а часто-густо цілком полярних поглядів щодо цього. Так, багато фахівців стверджують, що тарифна частина заробітної плати стосується лише її відтворювальної функції. О. Турецький у книзі, виданій уже в перехідний до ринку період, пише: «Функція заробітної плати як засобу до життя, як необхідного продукту реалізується за допомогою тарифної системи, яка є основою механізмів організації заробітної плати...

Друга частина заробітної плати – надтарифна. Її основне функціональне призначення полягає в забезпеченні на практиці високої мотивації трудової діяльності, в досягненні високих кінцевих результатів праці».

Наявність тісного зв'язку між тарифом і відтворювальною функцією заробітної плати є безсумнівною, оскільки, по-перше, тарифна частина має стабільний характер і більшою мірою, ніж надтарифна, спрямована на виконання відтворювальної функції; по-друге, рівень тарифу орієнтований на певний стандарт життя і, безумовно, передусім має забезпечувати відтворення здатності до праці.

Проте є вагомі підстави стверджувати, що всі складові заробітної плати «працюють» на виконання заробітною платою її відтворювальної функції, а також, що тарифна частина має найбезпосередніше відношення до виконання мотиваційної функції. У цьому можна переконатися хоч би з того, що, по-перше, рівень і структура заробітної плати мають достатньо стабільний характер. За таких умов усі складові заробітної плати виконують відтворювальну функцію.

По-друге, тарифна частина посідає провідне місце в структурі заробітної плати і здатна відігравати значну роль мотиваційного характеру, оскільки стимулює виконання робіт більшої складності, відповідальності, інтенсивності.

По-третє, стимулювальну функцію заробітної плати можна реалізувати і за 90-100 %-го тарифу в середній заробітній платі, якщо умовою отримання тарифу буде досягнення певних кількісних і якісних показників.

На думку автора, правомірним є твердження, що тарифна система має пряме відношення до виконання заробітною платою притаманних їй функцій і передусім відтворювальної, мотиваційної, соціальної.

Одне з центральних питань удосконалення заробітної плати на сучасному етапі – це питання про долю тарифної системи, про те, якою їй бути. Чи виконала тарифна система свою історичну місію і в процесі переходу до ринкової економіки вона зникне, чи вона й надалі буде об'єктивно необхідною? Це питання сьогодні активно обговорюється в економічній літературі. Існує думка, що за ринкових відносин необхідність у тарифній системі зникає. Проте світовий досвід переконує, що й за ринкових умов потрібен універсальний регулятор, за допомогою якого можна об'єктивно виміряти, а отже, справедливо відшкодувати суспільно необхідні витрати праці у вигляді оплати. Цю роль може й мусить ефективно виконувати тарифна система, яка забезпечує реалізацію принципу однакової оплати за однакову працю, всебічну диференціацію основної частини заробітної плати залежно від складності, якості, відповідальності праці та рівня кваліфікації працівників. Тому цілком очевидно, що без тарифної системи ні найближчим часом, ні в перспективі не обійтися.

Водночас очевидним є й те, що дотеперішня, занижено-зрівняльна державна тарифна система, з допомогою якої здійснювалося державне «призначення» заробітної плати, котра не відповідала вартості робочої сили, свою історичну роль виконала. За нових економічних умов кожне підприємство може самостійно розробляти тарифну систему, дотримуючи державних гарантій і вимог генеральної, галузевої та регіональної угод, що передбачено чинним законодавством.

7.2. Системи заробітної плати. загальні засади, підстави вибору

Важливим елементом механізму визначення індивідуальної заробітної плати є системи оплати праці.

Під **системою оплати праці** слід розуміти чинний на підприємстві організаційно-економічний механізм взаємозв'язку між показниками, що характеризують міру (норму) праці і міру її оплати відповідно до фактично досягнутих (відносно норми) результатів праці, тарифних умов оплати праці та погодженою між працівником і роботодавцем ціною послуг робочої сили. Система оплати праці, що використовується на підприємстві, є, з одного боку, сполучною ланкою між нормуванням праці й тарифною системою, а з другого – засобом для досягнення певних кількісних і якісних показників. Цей елемент організації заробітної плати є інтегрованим способом установаження залежності заробітної плати від кількості, якості праці та її результатів.

Залежно від того, який основний показник застосовується для визначення міри праці, усі системи заробітної плати поділяються на дві великі групи, що називаються формами заробітної плати. За використання як міри праці кількості відпрацьованого робочого часу має місце почасова форма заробітної плати. Якщо за міру праці взято кількість виготовленої продукції (наданих послуг), то матимемо відрядну форму заробітної плати. Отже, форма заробітної плати – це одна з класифікацій систем оплати праці за ознакою, що характеризує міру праці.

Історично першою виникла почасова форма заробітної плати, яка застосовувалася повсюдно аж до кінця XIX століття. У вигляді так званого поденного вона тривалий час улаштовувала підприємців. Невисока інтенсивність праці через незаінтересованість найманих працівників компенсувалася більшою тривалістю робочого дня, яка становила 10 і більше годин. Роль «стимуляторів» відігравали майстри і спеціальні наглядачі, які регулювали трудовий процес; певний психологічний вплив справляла й небезпека втратити роботу.

Промислова революція другої половини XIX століття прискорила процес механізації праці, через що швидко виявилася невідповідність між можливостями техніки і технології та архаїчною організацією праці. Вкладаючи значні кошти в нову техніку, підприємці намагалися отримати і швидко віддачу у формі прибутку. Перешкодою на цьому шляху стала незаінтересованість робітника у збільшенні продуктивності праці. Крім цього, наукові дослідження довели, що не в інтересах підприємця збільшувати тривалість робочого дня: навпаки, його вигідніше скоротити до 8 годин, оскільки за більшої тривалості робочої зміни знижується продуктивність праці, а людина, котра працює понад цей час, надто втомлюється і потребує більших коштів на відновлення своєї робочої сили.

Цю суперечність розв'язав Ф. Тейлор, запропонувавши відрядну оплату праці замість почасової. Протягом майже півстоліття відрядна форма переважала в основних виробничих цехах. У такий спосіб робітник, убачаючи пряму залежність між результатами праці та заробітком, уже й сам намагався підвищувати продуктивність праці, тому потреба в спеціальних «підганяльниках» відпала сама собою, зате виникли і стали швидко поширюватися служби нормування праці.

Після Другої світової війни значення відрядної форми заробітної плати в країнах заходу стало слабшати через різні причини, але в основному через те, що вона не стимулювала підвищення якості продукції, а отже, і конкурентоспроможності підприємства.

З погляду економічної сутності та елементів побудови відрядна і погодинна форми заробітної плати суттєвих відмінностей не мають. Як перша, так і друга базуються на встановленій законодавством тривалості робочого часу та ринковій ціні послуг робочої сили. Обидві форми заробітної плати враховують як результат праці, так і необхідний для його

отримання робочий час. Однак достатньо поширеною є думка, що почасова форма передбачає оплату за відпрацьований час без урахування результативності праці, а відрядна – оплату тільки за результат без урахування робочого часу. На практиці таке розуміння сутності форм заробітної плати призводило і призводить до того, що за її відрядної форми створюються штучні перешкоди своєчасному перегляду норм трудових затрат у разі підвищення організаційно-технічного рівня виробництва та об'єктивного зменшення робочого часу на виготовлення продукції (надання послуг), а за почасової — ускладнюється досягнення необхідних роботодавцю результатів праці. Щоб позбутися цих суперечностей, класичне визначення сутності форм заробітної плати потребує певних доповнень.

За почасової форми заробітної плати результат праці виступає в прихованій формі – у формі посадових інструкцій, переліку трудових обов'язків тощо, а робочий час, що є невіддільним від цих обов'язків, – у відкритій, явній формі. За відрядної форми заробітної плати результат виступає в безпосередній формі, він має чіткі кількісні параметри, а робочий час, необхідний для його досягнення і невіддільний від нього, має опосередковану форму.

Вибір тієї чи іншої форми заробітної плати потребує дотримання певних умов, за яких її застосування є доцільним. Умовами, що визначають доцільність застосування відрядної форми оплати праці, є:

- необхідність стимулювання збільшення виробітку продукції і скорочення чисельності працівників за рахунок інтенсифікації їхньої праці;
- реальна можливість застосування технічно обґрунтованих норм;
- наявність у працівників реальної можливості збільшення виробітку понад установлену норму за реальних організаційно-технічних умов виробництва;
- можливість і економічна доцільність розробки норм праці і обліку виробітку працівників, тобто можливість компенсації витрат на нормування робіт і їх облік за рахунок економічного ефекту від збільшення виробітку;
- можливість усунення негативного впливу цієї форми оплати на якість продукції, рівень дотримання технологічних режимів і вимог техніки безпеки, раціональність використання матеріальних ресурсів.

Якщо таких умов нема, то слід застосовувати почасову форму оплати праці. У плановій централізованій економіці найпоширенішою була відрядна форма. Це пов'язано з тим, що вона використовувалася як знаряддя адміністративного впливу на працівників, примушуючи їх будь-що виконувати планові завдання навіть за значних недоліків у організації виробництва і праці, неритмічної роботи, постійних авралів на

виробництві. За умов ринкової економіки вибір форми оплати праці диктують тільки вимоги економічної доцільності.

Найперспективнішою слід вважати почасову форму оплати праці з видачею нормованих завдань, яка, базуючись на обґрунтованих нормах і взірцевій організації праці, вдало сполучає найліпші елементи обох названих форм.

З огляду на комплексність впливу чинних систем оплати праці на матеріальні мотиви працівників ці системи можна поділяти на **прості і складні**. У простих системах розмір заробітку визначають два показники, один з яких характеризує міру праці. Так, за простої почасової системи оплати праці розмір заробітку працівника залежить від кількості відпрацьованого часу та встановленої тарифної ставки (посадового окладу). За простої відрядної системи заробіток працівника формують показники кількості виготовленої продукції та відрядні розцінки за одиницю такої продукції.

У складних системах розмір заробітку залежить від трьох і більше показників, що з них, як правило, два є основними, а інші — додатковими. У таких системах кількість додаткових показників, що формують розмір заробітку, залежить від кількості «вузьких» місць на виробництві, наявних резервів збільшення виробництва та реальних можливостей працівників впливати на використання цих резервів.

Чинні системи оплати праці можуть передбачати використання різних варіантів зміни параметрів заробітної плати. Так, застосування відрядної форми оплати праці може передбачати збільшення (зменшення) основного заробітку прямо пропорційно перевиконанню (невиконанню) норм виробітку або за певною прогресією (регресією). Пропорційним, прогресивним або регресивним може бути і порядок нарахування премії працівникам залежно від рівня виконання умов і показників преміювання.

Отже, за характером зміни параметрів заробітної плати залежно від виконання норм праці (виробітку) та інших умов оплати праці чинні системи можна розподілити **на прями (пропорційні), прогресивні і регресивні**.

Мотиваційний вплив систем оплати праці може бути спрямований на кожного працівника окремо або на групу (ланку, бригаду, відділ тощо). Залежно від цього системи оплати праці поділяються на **індивідуальні** та **колективні**.

За першого варіанта необхідно організувати облік міри, результатів праці кожного працівника, охопленого відповідною системою оплати праці, а за другого – облік міри, результатів колективної праці.

Одночасно обліку мають підлягати основні параметри трудового внеску окремих працівників з тим, щоб запобігти знеособленню формування колективних результатів праці. Це вкрай необхідно з огляду на те, що в складних системах оплати праці одні показники можуть бути

результатом тільки особистих зусиль працівників, інші – тільки колективних.

Інтереси забезпечення однакової оплати за однакову працю потребують виокремлення трудового внеску окремих працівників і оцінки його впливу на колективні результати. На практиці для цього користуються розрахунком *коефіцієнтів трудового внеску або коефіцієнтів трудової участі працівників*.

Вибір індивідуальної чи колективної системи оплати праці потребує ретельного обґрунтування. Нині практика застосування колективної системи оплати праці стала достатньо поширеною, а проте, далеко не скрізь ця система підтвердила свою життєздатність і ефективність, і далеко не завжди її треба штучно зберігати.

Беручи загалом, можна виділити три основні групи робіт, де об'єднання такої категорії персоналу підприємства, як робітники, у трудовий колектив (бригаду, ланку тощо) обумовлене технологічно, виробництво потребує спільних зусиль, а кінцеві його результати є безпосереднім наслідком колективної праці.

Перша група – це роботи конвеєрного типу, коли для досягнення кінцевого результату потрібне чітке, злагоджене, синхронізоване в часі виконання операцій колективом виконавців.

Друга група – це роботи з обслуговування технологічного процесу і контролю за його перебігом. Під час виконання таких робіт широко практикується суміщення трудових функцій, взаємозамінність, а отже, визначення індивідуального виробітку є проблематичним. Тому застосування колективної оплати за технологічно зумовлені спільні зусилля і відповідний колективний результат також є виправданим.

Третя група – це роботи зі складання і монтажу трудомістких виробів, зі спільного обслуговування агрегатів, апаратів, великогабаритного обладнання, а також важкі роботи, які не можуть бути виконані окремими працівниками. Колективна праця тут зумовлена неможливістю рівномірного завантаження, доцільністю взаємозаміни. У складальному виробництві, наприклад, така форма роботи (без закріплення за виконавцем конкретних операцій) стає чинником збагачення змісту праці і підвищення її продуктивності.

Застосування колективної організації і оплати праці на роботах, які не ввійшли до щойно названих груп, як правило, призводить до втрати зв'язку оплати праці з її результатом, унеможливорює матеріальну зацікавленість робітників у високих кінцевих результатах.

Чинна на підприємстві система оплати праці має сприяти реалізації інтересів як роботодавця, так і його працівників.

В інтересах першого система оплати праці має спрямувати зусилля працівників на досягнення тих показників трудової діяльності, на які розраховує роботодавець: випуск необхідної кількості продукції у певні

терміни, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції через підвищення її якості та зниження витрат у розрахунку на одиницю продукції.

В інтересах працівника система оплати праці має забезпечувати можливість підвищення його добробуту залежно від трудового внеску, реалізації здібностей, досягнення якнайповнішої самореалізації його особистості. Залежно від того, наскільки повно системи оплати праці забезпечують реалізацію інтересів і роботодавців, і найманих працівників, їх можна поділяти на *заохочувальні, гарантувальні та примусові*.

Заохочувальними є ті системи оплати праці, організаційно-економічний механізм побудови яких забезпечує одночасне виконання трьох завдань:

- 1) спонукає працівників до підвищення трудової активності, збільшення трудового внеску;
- 2) забезпечує прямий, безпосередній зв'язок між трудовим внеском і розміром винагороди за послуги праці;
- 3) оптимізує досягнення інтересів роботодавців і найманих працівників.

Характерною ознакою гарантувальних систем оплати праці є те, що вони не передбачають безпосередньої залежності винагороди за послуги праці від рівня основних зарплатоутворювальних чинників — кількості, якості і результатів праці, а забезпечують нарахування домовленого заробітку. Причини застосування гарантувальних систем оплати праці різноманітні. З-поміж них можна назвати такі, як намагання роботодавця зберегти «кадрове ядро» незалежно від результатів поточної діяльності, що має місце за умов реструктуризації підприємства, економічної нестабільності та прихованого безробіття тощо; намагання залучити із зовнішнього ринку праці найкваліфікованішу робочу силу з розрахунком на її «віддачу» в перспективі; формування «кадрового ядра» на етапі становлення підприємства; невисока фахова підготовка менеджерів з персоналу, до функціональних обов'язків яких належить формування ефективних систем оплати праці.

Застосування примусових систем оплати праці найчастіше зумовлюється жорсткою конкуренцією на ринках збуту, вимогами технологічного процесу, намаганням будь-що вистояти в конкурентній боротьбі тощо. Ознаки цих систем різноманітні – це і висока інтенсивність праці та напружені норми трудових затрат, жорстка регламентація організації праці, але найголовніше – категорична вимога досягнення працівниками однозначно встановленого, достатньо високого рівня показників без будь-яких відхилень.

Найпоширенішими різновидами простих і складних систем є проста почасова, пряма відрядна, відрядно-прогресивна, відрядно-регресивна, акордна, почасово-преміальна, відрядно-преміальна системи оплати праці.

Дві останні, як бачимо з назви, доповнюються ще й системами доплат і надбавок, одноразових премій і винагород.

За простої почасової системи заробіток працівника формується відповідно до його тарифної ставки (окладу) і фактично відпрацьованого часу.

На підставі наукових досліджень та передового досвіду керівникам і спеціалістам, що зайняті удосконаленням системи оплати праці, можна рекомендувати таку стратегію:

- нововведення не слід пропонувати надто часто: працівник має бути впевнений, що схвалені ним «правила гри» збережуться на тривалий період, наприклад, протягом чинності колективного договору або галузевої угоди;

- невеликі, непринципові зміни, як правило, неефективні, і на них не слід витрачати час;

- тривалі проміжки часу між виконаною роботою та виплатою заробітної плати значно знижують стимулювальний вплив оплати праці. Тому виплата заробітної плати має здійснюватися в якомога коротші терміни;

- нові умови оплати праці мають відчутно збільшувати винагороду, адже символічного її підвищення працівник просто не помічає, а тому мета нововведення не досягається;

- винагороду за працю слід однозначно пов'язувати з кількістю, якістю праці та результатом виконаної роботи, причому цей зв'язок має бути очевидним для всіх;

- суттєві нововведення треба готувати з високою мірою відповідальності, за спеціальним планом, продуманим до дрібниць;

- у процесі підготовки й запровадження нововведень велику увагу слід звернути на навчання персоналу, його психологічну готовність до сприйняття нового;

- нововведення у сфері оплати праці краще сприймаються, коли їх поєднано в часі зі значними організаційно-технічними новаціями (реконструкція виробництва, перехід на випуск нової продукції, запровадження нової технології і т. п.);

- у період економічної нестабільності в Україні організаційні зміни в оплаті праці доцільно пов'язувати з установленням урядом нового розміру мінімальної заробітної плати;

- радикальні нововведення, що зачіпають інтереси великих трудових колективів, доцільно спочатку випробувати на вузькій соціально-виробничій базі (цех, дільниця).

7.3. Загальні вимоги до побудови системи преміювання

У комплексі проблем, безпосередньо пов'язаних із формуванням якісно нових мотиваційних настанов працівників, винятково важлива роль належить удосконаленню систем заробітної плати, більшість з яких передбачає преміювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів діяльності.

Практика господарювання засвідчує, що нагальною потребою теоретико-методичного характеру є опрацювання загальних вимог до побудови преміальних положень, з урахуванням яких мають розроблятися заводські системи матеріального стимулювання.

Нагадаємо, що одне із засадничих правил сучасного менеджменту стверджує: «Робиться тільки те і тільки так, як винагороджується. Працівники всіх рівнів – від керівника до вахтера – працюють згідно з чинною системою винагород. Серйозною перешкодою для досягнення високих результатів є зовнішня невідповідність між поведінкою, якої вимагають, і поведінкою, яку винагороджують».

За критерій ефективності будь-якої системи преміювання слід брати реальну зацікавленість працівників у досягненні якомога ліпших індивідуальних і колективних результатів праці, у якомога повнішому використанні свого творчого потенціалу. Відображенням реальної зацікавленості, тобто її виявленням, практичною реалізацією, стає досягнення стратегічних і тактичних цілей членами колективу і підприємством у цілому: здобуття бажаних індивідуальних результатів та відповідної винагороди за ці результати, максимізація прибутку, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції тощо.

Обов'язковими складовими будь-якої преміальної системи мають бути:

- показники та умови преміювання;
- визначення розмірів премій та джерел їхньої виплати;
- перелік категорій персоналу, які підлягають преміюванню;
- визначення періодичності преміювання та порядку виплати премій.

Забезпечити найприйнятніший вплив на поведінку персоналу через матеріальне стимулювання можна дотриманням певних вимог до розробки системи преміювання.

Перша вимога. У преміальній системі, що має обов'язково включати як показники, так і умови преміювання, принципово важливим є розподіл «навантаження» між ними.

Загальні засади використання мотиваційного потенціалу умов і показників преміювання є такими. Беручи загалом, умови – це ті показники, досягнення яких є тільки підставою для виплати премії. Розмір

же премії має залежати від показників преміювання, тобто від їхнього рівня, динаміки тощо.

Умови і показники преміювання доцільно поділяти на основні й додаткові. Основними вважаються показники й умови, досягнення яких має вирішальне значення для розв'язання проблем, що стоять перед колективом або окремим працівником. Додаткові показники та умови преміювання мають стимулювати інші, менш значущі, аспекти трудової діяльності.

У разі невиконання основних умов преміювання премію, як правило, не сплачують, а в разі невиконання додаткових – сплачують у менших розмірах (у межах до 50 %). За перевиконання як основних, так і додаткових показників розмір премії треба збільшувати.

Друга вимога. Необхідно надзвичайно відповідально і зважено підійти до вибору конкретних показників і умов преміювання. Головна вимога полягає в тому, щоб показники і умови преміювання, по-перше, відповідали завданням, що стоять перед колективом та конкретним виконавцем, а по-друге, реально залежали від трудових зусиль певного колективу або певного працівника.

Наявність конкретних «вузьких місць» на виробництві змушує спрямувати зусилля окремих виконавців, усього колективу на поліпшення певної сфери виробничої діяльності. При цьому важливо забезпечити «диверсифікацію» показників і умов преміювання, «прив'язку» їх до завдань підрозділів та функціональних обов'язків виконавців.

Припустімо, що «вузьким місцем» є виконання договірних зобов'язань на поставку продукції. Для працівників вищої та середньої керівної ланки — директора підприємства, його заступника з виробництва, начальників складальних цехів, керівників провідних служб заводу управління (економічного відділу, відділу маркетингу, фінансового, технологічного), на яких передовсім покладається відповідальність за виконання договірних зобов'язань, показником (умовою) преміювання може бути виконання зобов'язань щодо поставок продукції згідно з укладеними угодами в цілому по підприємству.

Але для поліпшення загального стану справ щодо виконання поставок цього ще не досить. Треба збільшити заінтересованість у виконанні планів поставок також робітників і службовців цехів. Система преміювання цих категорій персоналу має включати такі показники й умови преміювання, як випуск продукції в установленій номенклатурі, виконання плану-графіка здавання виробів на склад, ритмічність виробництва, тобто показники, досягнення яких безпосередньо залежать від трудових зусиль робітників і службовців.

Слід підкреслити, що умови господарювання, притаманні ринковій економіці, потребують суттєвих змін показників преміювання, якісного їх урізноманітнення проти тих, що використовувалися в минулому. Як

приклад розгляньмо порядок визначення показників преміювання керівників та головних спеціалістів підприємств, що може бути використаний для побудови сучасних систем преміювання.

Ураховуючи те, що позиції підприємства на ринку, його можливості розвиватися в економічному й соціальному плані значною мірою залежать від того, наскільки успішно керівники та головні спеціалісти розв'язують питання розвитку виробництва та поліпшення фінансового стану підприємства, показники оцінки роботи і преміювання цих категорій персоналу доцільно звести до двох груп:

1. Показники оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності.

2. Показники оцінки ефективності комерційно-фінансової діяльності.

3-поміж показників першої групи виділимо такі:

– показник прибутку (балансовий і чистий прибуток у цілому по підприємству і в розрахунку на одного працівника чи акціонера);

– приріст обсягів виробництва товарної та реалізованої продукції в поточному періоді проти попередніх періодів роботи підприємства;

– частка продукції підприємства в загальному обсязі ринку однотипної продукції (ділова активність підприємства).

До показників другої групи слід віднести передовсім такі:

– показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства (коефіцієнт абсолютної ліквідності, загальний коефіцієнт покриття, показник загальної платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, співвідношення між позиковими і власними коштами підприємства);

– показники конкурентоспроможності продукції підприємства (частка експортної та сертифікованої продукції в загальних обсягах виробництва, співвідношення цін на однотипну продукцію підприємства та конкурентів);

– показники ефективності використання акціонерного капіталу підприємства (прибутковість однієї акції підприємства, співвідношення між ринковою та номінальною ціною акції підприємства).

Третя вимога. Важливо, щоб кількість показників і умов преміювання була обмеженою. Дослідження з інженерної психології довели, що оптимальна кількість логічних умов для діяльності людини не повинна перевищувати чотирьох. У разі збільшення їх кількості різко зростає час, необхідний для прийняття рішень, і збільшується ймовірність помилок. Це має принципове значення для вибору показників і умов преміювання. Так, за великої їхньої кількості втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва і основними результатами діяльності колективу (працівника). До того ж зростає ймовірність їх невиконання, що стає чинником демотивації.

Отже, оптимальною буде кількість показників і умов преміювання на рівні 2-3, максимально допустимою – 4.

Четверта вимога. Принципово важливо, щоб показники і умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному, тобто, щоб мотиваційний вплив одних не спричиняв погіршення інших. Якщо ж суперечностей між двома показниками не уникнути, то мають бути передбачені певні умови, що уможливають узгодження різноспрямованих інтересів. Так, якщо потрібно одночасно стимулювати зростання продуктивності праці і підвищення якості продукції, то узгодити цю суперечність можна, передбачивши відповідні умови виплати премії.

Наприклад, премія за перевиконання норм виробітку сплачується за умови якісного виконання робіт. Інший варіант — премія за здавання продукції з першого подання виплачується в разі виконання працівником виробничого завдання за встановленою номенклатурою. Можливі й інші варіанти ранжирування, узгодження умов і показників преміювання.

П'ята вимога. Для того щоб показники й умови преміювання справляли стимулювальний вплив на поведінку персоналу підрозділу (окремих виконавців) і відповідали завданням їхньої діяльності, необхідно визначити базу, вихідну величину та передбачити «технологію» визначення фактичного рівня показників і умов, що дають підставу для сплати винагороди.

З урахуванням конкретних завдань виробництва показники (умови) преміювання можуть бути:

а) спрямовані на підтримання вже досягнутого (гранично високого, прийняттого чи допустимого) рівня, наприклад, виконання виробничого завдання, забезпечення нормативного рівня якості, збереження досягнутого рівня завантаження устаткування тощо;

б) спрямовані на подальше поліпшення результатів діяльності – зростання (приріст) проти попереднього періоду або відповідного періоду торік, перевищення середнього за тривалий час показника на даному виробництві, перевиконання виробничого завдання тощо. Ясна річ, що не всі показники можна перевиконати. Так, наприклад, показник преміювання «виконання договірних зобов'язань з поставок продукції» передбачає 100 %-ве виконання укладених угод, але не більше того, бо виконати можна лише стільки угод, скільки їх укладено. Натомість такі показники, як зростання продуктивності праці, підвищення якості, зниження собівартості, зростання прибутковості передбачають поліпшення цих результатів діяльності в дуже широких межах.

Шоста вимога. Необхідно передбачити обґрунтування розміру премії, тобто забезпечити відповідність розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника. Для розв'язання цієї проблеми (і в цьому полягає основна складність) треба врахувати безліч чинників: значення конкретного показника для виконання виробничих завдань,

кількість стимулювальних показників, їхні вихідні рівні і можливості дальшого поліпшення, «трудомісткість» одиниці зростання чи досягнення певного рівня показника.

Виходячи з принципу «така сама премія за такі самі додаткові зусилля», можна зробити висновок, що в разі використання кількох показників преміювання більша частка премії має припадати на показник, поліпшення або підтримання якого потребує більших трудових зусиль.

Порівнювання трудових зусиль, потрібних для виконання різних показників, за які нараховується премія, річ не проста, а тому доручати це треба висококваліфікованим фахівцям підприємства. Найприйнятнішим є метод експертної оцінки.

Обґрунтовуючи розміри премії, слід мати на увазі, що система преміювання не виконує свого призначення, якщо премії надто низькі (менше за 10 % тарифної ставки або посадового окладу).

Сьома вимога. Для посилення мотиваційного потенціалу системи преміювання слід урахувувати «напруженість» показників і умов, за досягнення яких виплачується винагорода.

Одним з варіантів розв'язання цієї проблеми є додаткова диференціація премії, нарахованої за основні результати діяльності, залежно від показників, які характеризують напруженість, інтенсивність трудового процесу. Так, наприклад, премія робітникам (колективам бригад), що нарахована за виконання виробничих (нормованих) завдань, може додатково коригуватися (підвищуватися або знижуватися) залежно від показників, що характеризують рівень використання обладнання та здавання продукції з першого подання.

Другий варіант – нарахована робітникам або колективам бригад премія за виконання виробничих (нормованих) завдань диференціюється залежно від виконання норм виробітку і якості продукції (обсягу браку у відсотках до всього обсягу випуску продукції). Можливі й інші варіанти додаткової диференціації.

Восьма вимога. До переліку працівників, яких належить преміювати, слід включати тільки тих, які можуть безпосередньо вплинути на підтримання вже досягнутих (високих або принаймні прийнятних) чи дальше поліпшення вихідних рівнів показників преміювання. Інакше кажучи, якщо працівник не може змінити ситуацію у певній сфері виробничої діяльності на ліпше, оскільки це від нього не залежить, то й преміювати за такі показники не має сенсу.

Дев'ята вимога. Під час проектування такої складової преміальної системи, як періодичність преміювання (за місячні, квартальні, річні результати чи одноразово), слід урахувувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період.

Так, робітників преміюють за поточні результати основної діяльності, як правило, щомісяця. Саме така періодичність сприяє мотивації праці робітників і є можливою завдяки оперативному обліку. Для службовців слід практикувати щоквартальну періодичність преміювання, оскільки показники і умови заохочення можуть бути об'єктивніше визначені на підставі квартальної звітності. Однак безпосередньо в цехах для цих категорій персоналу може бути встановлено і щомісячну періодичність преміювання, виходячи з первинної оперативної звітності цих виробничих підрозділів.

Водночас за надто тривалого виробничого циклу, на сезонних роботах, у разі виконання трудомістких робіт з акордною оплатою праці можливі й довші періоди діяльності, за результатами яких нараховується премія.

Сказаним не обмежуються вимоги до розробки преміального положення мотиваційного типу. Зокрема, підлягають обов'язковому врахуванню ще й такі вимоги:

а) премію не можна нараховувати за результати обов'язкової діяльності працівника, що оплачується в межах постійної (тарифної) частини заробітної плати;

б) не можна визнати доцільною виплату премії з мотивів, не пов'язаних з роботою (вихід на пенсію, скрутний матеріальний стан тощо);

в) незначне за розмірами, але широке за охопленням працівників і надто часте преміювання перетворюється на стабільну форму виплат і перестає бути чинником-мотиватором.

Дотримання всіх цих вимог сприятиме збільшенню мотиваційного потенціалу преміальних положень, формуванню систем оплати праці, які забезпечують підвищення трудової активності персоналу і спрямування її на досягнення як особистих цілей, так і цілей організації в цілому.

Преміальне положення розробляє власник або вповноважений ним орган, погоджує його з профспілковим комітетом і включає до колективного договору як додаток.

Для приведення показників, умов, вихідних рівнів преміювання і розмірів премії у відповідність до потреб виробництва, умов роботи слід щороку, одночасно з формуванням (уточненням) плану економічного розвитку (бізнес-плану) на наступний рік, переглядати чинне положення про преміювання.

За умов нестабільної роботи підприємств у перехідному періоді постає потреба в оперативній зміні протягом року певних параметрів преміальної системи. Таку можливість слід передбачати в колективному договорі, зміни до якого вносять за спільним рішенням сторін.

7.4. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності

Системи преміювання робітників класифікують за ознаками, розглянутими в таблиці 7.1. Зокрема, за об'єктом стимулювання вони поділяються на індивідуальні й колективні.

Таблиця 7.1 – Системи преміювання робітників

<i>Варіант 1. Стимулювання зростання продуктивності праці</i>	
Показник преміювання: зростання продуктивності праці, %	Умови преміювання: а) виконання плану з номенклатури, б) виконання планового завдання з якості продукції, що випускається, у загально-вживаних одиницях вимірювання.
<i>Варіант 2. Стимулювання зростання обсягів виробництва</i>	
Показник преміювання: зростання обсягів виробництва, %	Умови преміювання: а) виконання плану з номенклатури, б) виконання планового завдання з якості продукції, що випускається, у загально-вживаних одиницях вимірювання.

Індивідуальне преміювання (заохочення безпосередньо окремих робітників) слід використовувати лише тоді, коли організація виробництва передбачає роботу кожного з членів колективу незалежно від інших, за наявності обліку індивідуальних результатів праці або тоді, коли виконуються роботи, що потребують особливих навичок, наприклад, роботи на унікальному обладнанні тощо. У цьому разі всі показники та умови преміювання встановлюються безпосередньо за професіями або видами робіт, а премія нараховується на основну заробітну плату кожного окремого робітника залежно від досягнутих ним індивідуальних результатів.

Колективне преміювання може використовуватися як за колективною, так і за індивідуальною організації праці. Його мета — заінтересувати робітників у загальних результатах роботи бригади, дільниці, цеху. Колективну премію нараховують (залежно від виконання колективних показників діяльності) на основну заробітну плату бригади (дільниці, цеху) і розподіляють її між працівниками з урахуванням їхнього особистого внеску, виходячи з основної заробітної плати, відпрацьованого часу та коефіцієнта трудової участі (КТУ).

Вибір показників і умов преміювання залежить від завдань, які поставлено перед об'єктом стимулювання (робітником, бригадою тощо).

Для працівників основного виробництва показниками преміювання можуть бути:

а) у разі стимулювання поліпшення якості продукції (робіт, послуг) – збільшення кількості продукції, зданої з першого подання; скорочення

випадків повернення неякісної продукції, рекламацій; поліпшення гатунку (сортності) продукції; зниження браку чи кількості претензій до продукції (робіт, послуг) з боку служби технічного контролю, споживачів і т. ін.;

б) у разі стимулювання освоєння нової техніки і прогресивної технології — скорочення термінів освоєння прогресивної технології; підвищення коефіцієнта змінності роботи нових типів машин, високопродуктивного обладнання; підвищення коефіцієнта його завантаження, зниження експлуатаційних витрат і т. ін.;

в) у разі стимулювання зниження матеріальних витрат – зменшення технологічних утрат проти планового (нормативного) рівня, зменшення відходів на одиницю продукції проти фактично досягнутого рівня; економія сировини, матеріалів, інструменту, паливно-енергетичних ресурсів, запасних частин тощо;

г) у разі стимулювання зростання продуктивності праці – збільшення виробітку продукції; зниження її трудомісткості; виконання тих самих обсягів робіт меншою кількістю працівників і т. ін.

Як мають поєднуватися показники й умови преміювання, тобто якою має бути їхня ієрархія? Коли умови виробництва потребують, наприклад, першочергового стимулювання підвищення якості продукції, то й показники преміювання мають бути відповідними: поліпшення гатунку продукції, зниження браку, скорочення рекламацій тощо. Водночас умовою преміювання можуть бути один-два показники, що сприяють безумовному виконанню основних виробничих завдань (номенклатури, обсягів робіт, досягненню розрахункової собівартості тощо).

Нижче наведено можливі варіанти показників і умов преміювання робітників, яких об'єднано в бригади.

Важливе значення під час визначення розміру премії має оцінювання «напруженості» показників преміювання, яке дає змогу диференціювати розміри премій за підрозділами й робочими місцями, забезпечуючи вищу винагороду за інтенсивнішу працю.

Напруженість планових завдань для цехів і дільниць можна оцінювати, визначаючи коефіцієнт використання виробничої потужності; коефіцієнт завантаження обладнання; показники, що характеризують рівень якості продукції, її собівартості, трудомісткості. З огляду на це розміри премій робітникам (колективам бригад), установлені за виконання виробничих (нормованих) завдань, інших основних техніко-економічних показників, доцільно додатково диференціювати за напруженістю виробничої діяльності.

Організуючи преміювання робітників, що обслуговують основне виробництво, слід застосовувати показники, котрі безпосередньо характеризують якість їхньої роботи: забезпечення ритмічної роботи обладнання, яке обслуговується, підвищення коефіцієнта його використання; збільшення часу ефективної роботи обладнання; зменшення

кількості випадків та тривалості виходу обладнання з ладу; збільшення міжремонтного періоду експлуатації, скорочення витрат на обслуговування і ремонт обладнання; безперебійне забезпечення робочих місць енергією, паливом, інструментом, оснащенням тощо.

У разі бригадної форми організації й оплати праці премія нараховується:

- за почасової оплати – на заробіток бригади за тарифними ставками (місячними окладами) за фактично відпрацьований час;
- за відрядної оплати — на відрядний заробіток бригади.

7.5. Організація преміювання службовців за основні результати діяльності

Організація преміювання різних функціональних груп службовців має суттєві відмінності. Так, службовців основних виробничих підрозділів (цехів, дільниць) рекомендується преміювати виходячи з конкретних завдань, що стоять перед цими підрозділами, незалежно від загальних підсумків роботи підприємства в цілому.

Показники преміювання мають передбачати досягнення високих кінцевих результатів роботи підрозділу, інтенсивне використання виробничого потенціалу, прискорення впровадження досягнень науки і техніки, прогресивних методів організації виробництва, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, забезпечення ритмічності виробництва, поліпшення якості продукції.

Службовців допоміжних цехів і дільниць доцільно преміювати за показниками, що характеризують діяльність відповідних підрозділів, однак з обов'язковим урахуванням загальних підсумків роботи підприємства.

Вельми різноманітними є підходи до організації преміювання службовців функціональних підрозділів (відділів). Ці підрозділи створюються для виконання відповідних управлінських функцій, що сприяють ефективній діяльності підприємства в цілому. За таких умов відривати преміювання службовців функціональних служб від результатів діяльності підприємства в цілому недоцільно.

Водночас, організуючи преміювання зазначеної категорії персоналу, не можна не враховувати показники, що характеризують результати діяльності відповідних підрозділів і внесок конкретних виконавців.

У практиці роботи підприємств найчастіше використовують такі варіанти організації преміювання службовців функціональних підрозділів:

а) за показниками, що характеризують результати роботи певного підрозділу, з використанням як додаткових показників (або умов преміювання) основних результатів діяльності підприємства в цілому;

б) за показниками, що відображають основні результати діяльності підприємства, з використанням як додаткових показників (або умов преміювання) результатів роботи певного підрозділу;

в) за показниками преміювання, що відображають результати роботи як даного підрозділу, так і підприємства в цілому.

У таблиці 7.2 як приклад наведено один з можливих варіантів вибору показників і умов преміювання персоналу провідних технічних та економічних служб підприємства.

Таблиця 7.2 – Умови преміювання персоналу провідних технічних і економічних відділів підприємства

Назва відділу	Показники преміювання
Відділ головного конструктора	1. Виконання плану підготовки виробництва й випуску нових виробів. 2. Виконання встановленого завдання з підвищення технічного рівня виробів
Відділ головного технолога	1. Виконання плану-графіка технологічної підготовки виробництва нових виробів. 2. Досягнення запланованого рівня продуктивності праці на підприємстві в цілому
Відділ головного механіка	1. Виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту технологічного і вантажопідйомного обладнання. 2. Брак обґрунтованих претензій від структурних підрозділів щодо якості ремонту і технічного стану технологічного та вантажопідйомного обладнання
Відділ головного енергетика	1. Виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту енергетичного обладнання. 2. Брак обґрунтованих претензій від структурних підрозділів щодо якості ремонту й технічного стану енергетичного обладнання
Виробничо-диспетчерський відділ	1. Досягнення встановленого коефіцієнта ритмічності випуску продукції. 2. Дотримання встановленого нормативу незавершеного виробництва по підприємству в цілому
Економічний відділ	1. Якісна розробка і своєчасне доведення до структурних підрозділів планових завдань (техніко-економічних показників). 2. Своєчасне оформлення договорів на поставку продукції
Відділ організації праці та заробітної плати	1. Виконання плану-графіка перегляду чинних норм трудових затрат. 2. Виконання плану-графіка нормування нових технологічних процесів. 3. Дотримання нормативу співвідношення між зростанням середньої заробітної плати персоналу підприємства і продуктивністю праці
Відділ збуту	1. Виконання плану-графіка відвантаження готової продукції. 2. Дотримання нормативу залишків готової продукції на складі

Практика нарахування премії колективу підрозділу (відділенню, відділу, сектору тощо) потребує встановлення правил її розподілу між конкретними виконавцями. Премії рекомендують розподіляти між службовцями з використанням КТУ. Як параметри для оцінювання особистого трудового внеску доцільно використовувати: обсяг виконуваних робіт з конкретної функції управління, їхню інтенсивність,

якість виконання роботи, рівень організації праці, виробничу й творчу активність, виконавчу і трудову дисципліну тощо.

7.6. Організація преміювання персоналу за зниження трудомісткості та роботу за прогресивними нормами

Підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та забезпечення на цій основі високої конкурентоспроможності підприємства, його прибутковості безпосередньо пов'язані з пошуком і використанням внутрішніх резервів, зокрема зі зниженням трудомісткості продукції (робіт).

Успішне виконання цього завдання значною мірою залежить від ефективності механізму стимулювання, від того, наскільки економічні умови сприяють широкому застосуванню прогресивних норм трудових затрат.

Загальноживана в народному господарстві України система матеріального стимулювання запровадження прогресивних норм як передумови зниження трудомісткості продукції передбачає:

- додаткову оплату праці робітників у разі переходу на нові норми трудових затрат (на період освоєння цих норм);
- підвищення на 20 % відрядних розцінок у разі впровадження технічно обґрунтованих норм праці;
- підвищення на 10 % тарифних ставок у разі впровадження технічно обґрунтованих норм праці на роботах, що оплачуються почасово;
- одноразову винагороду робітникам за перегляд норм з їхньої ініціативи;
- одноразову винагороду службовцям за розробку та впровадження організаційно-технічних заходів, що забезпечують зниження трудомісткості продукції;
- коригування розмірів премій службовців, що нараховані за основні результати господарської діяльності, залежно від виконання плану зниження трудомісткості та досягнення проектного рівня трудових затрат;
- установлення надбавок до посадових окладів нормувальників у розмірі до 50 % за умови досягнення високого рівня нормування праці в закріплених підрозділах.

7.7. Одноразові премії та винагороди: призначення, структура, особливості застосування за сучасних умов

Складовою механізму заохочення працівників підприємства є одноразові премії та винагороди, які мають цілком конкретне призначення. Доповнюючи системи оцінювання трудового внеску працівників, ці елементи значно підвищують гнучкість і дійовість організації заробітної

плати. Запроваджуючи виплату одноразових премій і винагород, роботодавці можуть заохочувати й розвивати в працівників якості, що безпосередньо впливають на ефективність роботи, проте не підлягають точній кількісній оцінці (авторитет в колективі, відданість фірмі, творче ставлення до роботи, загальна й професійна культура, сумлінність тощо).

Одноразові премії та винагороди є ефективною формою матеріального й морального заохочення ще й тому, що, як свідчить практика й дані спеціальних соціологічних і психологічних досліджень, людям притаманні висока адаптивність і швидке звикання до незмінної, сталої системи стимулювання. Якщо позитивне підкріплення (заохочення) стає очікуваним (передбачуваним), то воно втрачає свою мотиваційну силу – працівник просто перестає реагувати на нього. Більше того, брак такого «очікуваного» підкріплення породжує негативні емоції, невдоволення і сприймається як несправедливість, а отже, замість мотиваційного ефекту постає демотиваційний. На думку психологів, одне з правил управління мотивацією можна сформулювати так: непередбачувані та нерегулярні заохочення стимулюють ліпше ніж очікувані й прогнозовані.

Слід також зазначити, що за допомогою одноразових премій і винагород можна виправити «перекуси» в оплаті праці, які часто постають на виробництві, прискорити виконання термінових, непередбачених завдань, винагородити ті показники трудового внеску, яких не враховують постійні (регулярні) заохочувальні системи.

До останнього часу порядок застосування одноразових премій і винагород жорстко регламентувався державними органами як щодо самих джерел формування, так і щодо порядку їх використання. У цьому вбачалося забезпечення «справедливості» у розподільних відносинах.

Ця форма заохочення справляла певний позитивний вплив на діяльність колективів, але високої матеріальної і трудової мотивації за тогочасних умов не було досягнуто: особливої «турботи» колективу за загальні результати діяльності підприємства не спостерігалося.

Другим видом поширеного одноразового заохочення стало заохочення переможців внутрішньовиробничого соціалістичного змагання. Різноманітних форм змагання було досить багато, підсумки змагань підбивали регулярно і вручення премій переможцям було масовим явищем. Проте справжньої мотиваційної ролі і вони також не відігравали насамперед через страшний формалізм у змаганні, коли змагалися не стільки люди, скільки «папери», коли бракувало достатньо об'єктивних критеріїв оцінювання результатів змагання, процвітала зрівнялівка.

Третім помітним у матеріальному відношенні видом заохочення була винагорода працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань. Радянська організація праці і виробництва, як відомо, ніколи не відзначалася високою якістю. Дефіцити, простої та аврари були постійними. За таких умов «особливо важливим» виробничим завданням

нерідко вважали роботу у вихідні дні або понаднормову роботу в третій декаді місяця, коли «штурмувалось» виконання планового завдання. Цей вид заохочення використовувався і для залучення працівників для роботи в підшефних колгоспах та інших організаціях, виконання невластивих працівникові функцій постачальника, чергувань у народній дружині. На заохочення за виконання особливо важливих виробничих завдань «списувалось» і преміювання у зв'язку з професійними святами, ювілейними датами тощо. Ясна річ, що це було вимушеним заходом з боку керівників підприємства за умов жорсткої регламентації їхньої діяльності і «боротьби» державних чиновників за так званий справедливий розподіл.

Відхід від попередньої системи господарювання спричинився до суттєвих змін умов і порядку використання розглянутих вище видів заохочення. Як приклад розгляньмо зміни у порядку застосування винагороди за підсумками роботи підприємства за рік. Як свідчить практика, цей вид заохочення застосовують на підприємствах різних форм власності ще й досі, але (з огляду на нові умови функціонування підприємств) із суттєвими змінами.

У багатьох акціонерних товариствах, де контрольний пакет акцій належить державі, а також на державних підприємствах цей вид заохочення використовують у традиційній формі. Водночас винагороди диференціюють залежно від стажу роботи з урахуванням деяких інших чинників: умов та важкості праці (на роботах з важкими і шкідливими умовами праці річна винагорода підвищується); значущості саме цього виду праці для підприємства (вищі винагороди призначаються працівникам провідних професій, відповідальних ланок виробництва).

Сталися зміни в порядку планування розмірів винагороди та її нарахування конкретним працівникам. За умов невизначеності економічних результатів діяльності, наявності інфляційних процесів, як правило, не планують абсолютні розміри винагороди та не резервують кошти на неї.

Друга важлива трансформація цього виду винагороди полягає у відмові від формування коштів на винагороду в структурних підрозділах підприємства, що мало місце раніше на більшості великих підприємств. За сучасних умов кошти для винагороди за підсумками роботи за рік формуються на великих підприємствах, як правило, централізовано.

Третя важлива особливість застосування цього виду винагороди полягає в тому, що на державних підприємствах вона розглядається переважно як засіб дорозподілу коштів, що спрямовуються на споживання.

В акціонерних товариствах закритого типу має місце відмова у масовому порядку від винагороди за підсумками року. Функцію заохочення до поліпшення кінцевих результатів діяльності перебирають на себе дивіденди на акції членів закритого акціонерного товариства. У

такому разі відмова від традиційної річної винагороди є правомірною, але тільки за умови рівномірного розподілу акцій з-поміж персоналу.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

- 1. Розкрийте місце тарифної системи в механізмі визначення індивідуальної заробітної плати.*
- 2. Назвіть і охарактеризуйте основні елементи тарифної системи.*
- 3. Назвіть чинники, які враховуються для визначення мінімальної тарифної ставки.*
- 4. Розкрийте етапи і процедури визначення тарифної ставки першого розряду.*
- 5. Чим зумовлено необхідність диференціації тарифних ставок першого розряду для оплати праці робітників?*
- 6. Поясняйте механізм диференціації тарифних ставок робітників за складністю праці.*
- 7. Охарактеризуйте зміст механізму диференціації посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.*
- 8. Дайте оцінку ролі нормування у визначенні заробітної плати.*
- 9. Дайте характеристику мотиваційної ролі нормування праці.*
- 10. У чому виявляються зміни функції та ролі нормування праці за переходу до ринкової системи господарювання.*
- 11. Знайдіть у літературних джерелах декілька визначень системи оплати праці. Яке з визначень системи оплати праці, на Ваш погляд, найбільшою мірою відповідає її сутності?*
- 12. Наскільки виправданим є твердження, що система оплати праці є інтегрованим способом установаження залежності заробітної плати від кількості, якості праці та її результатів? Обґрунтуйте його.*
- 13. Обґрунтуйте умови доцільності використання відрядної та почасової форм оплати праці в сучасному підприємстві.*
- 14. Назвіть основні класифікаційні ознаки систем оплати праці.*
- 15. За якими критеріями здійснюється вибір індивідуальної чи колективної системи оплати праці.*
- 16. Охарактеризуйте сутність заохочувальних, гарантувальних і примусових систем оплати праці.*
- 17. Розкрийте особливості преміювання окремих категорій допоміжних робітників (тих, що обслуговують основне виробництво, контролерів тощо).*
- 18. Назвіть найраціональніші підходи до нарахування премії колективу бригади та її розподілу між членами бригади.*
- 19. Назвіть характерні особливості організації преміювання службовців основних виробничих підрозділів.*

20. Назвіть характерні особливості організації преміювання службовців допоміжних цехів і дільниць.

21. Охарактеризуйте найпоширеніші підходи до організації преміювання службовців функціональних підрозділів (відділів).

22. Назвіть та охарактеризуйте елементи матеріальних стимулів, що використовуються для підвищення заінтересованості у зниженні трудомісткості продукції.

23. Яку роль у системі матеріального стимулювання відіграють одноразові премії та винагороди? Назвіть та опишіть вимоги до розробки системи преміювання персоналу підприємства.

8. ДОПЛАТИ І НАДБАВКИ ДО ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

Доплати та надбавки – це самостійний елемент заробітної плати з погляду її структури. Водночас вони є складовою тарифної системи. Остання в класичному розумінні є інструментом диференціації та регулювання рівня заробітної плати різних груп і категорій працівників залежно від кваліфікаційного рівня, складності виконуваних робіт, їх відповідальності, а також умов та інтенсивності праці, специфічних особливостей підприємства.

З огляду на функціональне призначення доплати та надбавки є тим елементом тарифної системи, за допомогою якого компенсують суттєві відхилення від умов роботи, які визнаються нормальними й безпосередньо не враховуються в тарифних ставках і посадових окладах.

Перша відмінність доплат і надбавок від тарифу – необов'язковість, оскільки відповідні відхилення можуть бути, а можуть і не бути.

Друга відмінність – рухливість, диференціація залежно від співвідношення фактичних і нормативних умов роботи.

Третя відмінність доплат і надбавок – непостійність. Їх нараховують доти, доки фактичні умови роботи відхилятимуться від нормальних.

Розглядаючи сутність надбавок, зазначимо, що вони пов'язані з якістю роботи конкретного працівника, мають чітко виражений стимулювальний характер, і перелік їх, що склався на практиці, достатньо обмежений. **Найсуттєвішими серед них є надбавки:**

- за високу професійну майстерність робітників;
- за високі досягнення в праці службовців;
- за вислугу років;
- за виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи;
- за знання й використання в роботі іноземних мов.

Доплати можна класифікувати за різними ознаками, а передусім **за ознакою сфери трудової діяльності**.

За цією ознакою їх розподіляють на дві значні групи:

- доплати, які не залежать від сфери трудової діяльності;
- доплати, що застосовуються тільки в певних сферах прикладання праці.

До першої групи належать доплати:

- за роботу в понаднормовий час;
- за роботу у вихідні і святкові дні;
- особам, які не досягли вісімнадцяти років, за скороченої тривалості їхньої щоденної роботи;
- робітникам, які через виробничу необхідність виконують роботи за нижчими тарифними розрядами (тобто виплата різниці між тарифною

ставкою робітника виходячи з його фактичного розряду і тарифною ставкою, установленою для роботи, що виконується);

- за час простою не з вини працівника;
- у разі невиконання норм виробітку та виготовлення бракованої продукції не з вини працівника.

Інші види доплат використовують обмежено, і ці обмеження різнопланові. Одні з них охоплюють сферу робіт з несприятливими умовами праці, інші зумовлені особливим характером виконуваних робіт (наприклад, доплати за роз'їзний характер роботи), ще інші встановлюються для компенсації додаткових фізичних і розумових затрат, не пов'язаних безпосередньо з основними функціями працівника, тощо.

Доплати, що існують у певних сферах діяльності, у свою чергу, можна поділити на три групи.

Перша група включає доплати, що мають водночас і стимулювальний, і компенсаційний характер, тобто доплати, що заохочуватимуть до розширення професійного (посадового) профілю, інтенсифікації праці тощо.

До цієї групи належать доплати:

- за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників;
- за суміщення професій (посад);
- за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт;
- на період освоєння нових норм трудових затрат;
- бригадирам з робітників, якщо їх не звільнено від основної роботи;
- за завідування господарством;
- за виконання обов'язків майстра навчальних майстерень;
- за керівництво підсобним сільським господарством;
- за ведення діловодства та бухгалтерського обліку;
- за обслуговування обчислювальної техніки.

До другої групи належать компенсаційні доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних. Найвагомими з-поміж них є доплати:

- за роботу в нічний час;
- за роботу у важких, шкідливих для здоров'я та особливо важких і шкідливих умовах праці;
- за інтенсивність праці;
- за перевезення небезпечних вантажів;
- за виконання робіт тільки в нічний час (наприклад, у тунелях і підземних територіях метрополітенів).

Третя група включає доплати, пов'язані з особливим характером виконуваних робіт (сезонністю, віддаленістю, невизначеністю об'єкта роботи тощо), а саме:

- за багатозмінний режим роботи;
- за роботу у вихідні дні, що є робочими за графіком (текстильна промисловість);
- водіям службових легкових автомобілів за ненормований робочий день, а також водіям, які працюють на інших автомобілях в експедиціях і розвідувальних партіях, зайнятих на геологічних, топографічних та інших роботах у кочових умовах;
- за дні відпочинку (відгулу), що надаються за роботу понад нормальну тривалість робочого часу за вахтового методу організації робіт або за підсумковим обліком робочого часу і в інших подібних випадках;
- за роботу понад нормальну тривалість робочого часу в період масового приймання й закладання на зберігання сільськогосподарської продукції;
- за працю понад нормальну тривалість робочого часу;
- плавскладу суден рибної промисловості, а також буксирно-транспортних і службово-допоміжних суден;
- за обслуговування тварин на відгінних пасовищах;
- за роз'їзний характер праці.

Ця класифікація узагальнена, на кожному підприємстві потрібно розглядати типи надбавок і доплат, враховуючи специфіку господарської діяльності.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. *Як Ви вважаєте, чи можна доплати і надбавки розглядати як складову тарифної системи? Обґрунтуйте Вашу відповідь.*
2. *У чому полягає відмінність доплат і надбавок від тарифу?*
3. *Поясніть, чим відрізняються доплати від надбавок?*
4. *Дайте характеристику доплат, які мають водночас і стимулюючий і компенсаційний характер.*
5. *Назвіть критерії, за якими доцільно диференціювати надбавки за високу професійну майстерність робітників.*
6. *Назвіть чинники, що обумовлюють підвищення ролі надбавок і доплат спеціалістам за високі досягнення в праці, а також за виконання особливо важливих і відповідальних робіт.*
7. *Обґрунтуйте варіанти вдосконалення практики встановлення доплат за роботу у важких і шкідливих умовах праці.*

9. НЕТРАДИЦІЙНІ МЕТОДИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ. КОНТРАКТНА ФОРМА ОПЛАТИ ПРАЦІ

За перехідних до ринкової економіки умов усе більше поширюється контрактна форма трудового договору.

У всьому світі її широко застосовують у багатьох галузях і видах діяльності. В Україні контрактна форма трудового договору теж має знайти широке застосування.

Поширення контрактів зумовлене знеособленим змістом традиційних трудових договорів, які не повністю враховують особисті якості працівників, зміст і специфіку їхньої професійної діяльності, не забезпечують належної відповідальності за доручену справу.

У трудове законодавство України поняття й визначення змісту контракту було впроваджене в 1991 р. (ч. 3 ст. 21 Кодексу законів про працю України в редакції від 20 березня 1991 р.). Відповідно до ст. 21 Кодексу законів про працю України (КЗпП) контракт є особливою формою трудового договору, коли строк його дії, права, обов'язки та відповідальність (з матеріальною включно) сторін, оплата і організація праці працівника, умови розірвання договору, у тому числі дострокового, можуть установлюватися за згодою сторін. Із цього визначення випливають два принципові положення.

Перше – контракт є особливою формою трудового договору, тобто спеціальною формою угоди між працівником і власником підприємства, організації, установи або вповноваженим ним органом, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою і правилами внутрішнього трудового розпорядку, а власник підприємства, установи, організації або вповноважений ним орган зобов'язується сплачувати працівникові заробітну плату й забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці, передбачені законодавством про працю, колективним договором і згодою сторін.

Друге – контракт на відміну від «звичайного» трудового договору дає змогу його сторонам самостійно домовитися з багатьох питань, які в інших видах трудового договору жорстко регулюються законодавством і тому не можуть бути змінені навіть самими сторонами трудового договору. Контракт з огляду на сказане є відображенням тенденції відмови від централізованого регулювання умов праці і її оплати на користь договірних їх установлень.

Беручи загалом, особливість контракту як виду трудового договору полягає в тім, що він є одночасно і юридичною формою найму працівників, і формою, що регламентує трудові обов'язки та регулює взаємні права й зобов'язання, і формою, яка визначає умови оплати праці. У такий спосіб контракт поглиблює договірну сферу регулювання індивідуальних умов праці та її оплати, підвищує відповідальність сторін.

Укладення контракту є підставою для виникнення трудових відносин. Традиційно трудовими правовідносинами, які постають під час укладення звичайного трудового договору, визнаються відносини з приводу виконання трудових функцій, тобто роботи за певним фахом, кваліфікацією, посадою. У разі використання контракту відносини також постають із приводу виконання трудових функцій, але останні, по-перше, детально конкретизуються стосовно працівника, а по-друге, поєднуються з визначенням кінцевого результату праці. Таким чином, за контрактом має місце певне розширення предмета трудового договору. Раніше в ньому визначалася лише трудова функція, а конкретні обов'язки працівників установлювалися кваліфікаційними характеристиками, посадовими інструкціями, правилами внутрішнього трудового розпорядку. Однак ці документи здебільшого визначають тільки типовий характер обов'язків працівників певної професії і кваліфікації. Якщо в разі виконання стандартних, регулярно повторюваних функцій така типізація може бути прийнятною, то для визначення складніших обов'язків окремих фахівців необхідна їхня конкретизація. Крім того, в контракті на відміну від звичайного трудового договору дається не тільки поелементна характеристика всіх обов'язків працівника, а й визначається конкретний результат, котрого треба домогтися. Це може бути виконання певної програми робіт, досягнення якихось конкретних показників і т. ін. Контракт завжди має строковий характер. Строк дії контракту зумовлюється не характером обов'язків, а їхньою орієнтацією на наперед визначені завдання, рубежі, яких треба досягти у визначений час.

Контракт, на відміну від звичайного трудового договору, завжди укладається в письмовій формі. Це зумовлено розширенням сфери індивідуально-договірного регулювання відносин сторін.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

- 1. Дайте розгорнуте визначення контрактної форми найму й оплати праці.*
- 2. У чому, на Вашу думку, виявляється мотиваційна роль контрактної форми найму і оплати праці?*
- 3. Чимало економістів є прихильниками так званого необмеженого або розширеного застосування контрактної форми трудового договору. Чи поділяєте Ви такі погляди?*
- 4. Поясніть, у чому полягають особливості формування контрактних умов оплати праці.*
- 5. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання: зміст, мотивуюча роль.*

6. Поясніть причини актуальності застосування на вітчизняних підприємствах зарубіжного досвіду матеріального стимулювання персоналу.
7. Що Вам відомо про зарубіжний досвід використання тарифної системи та «технологію» її побудови?
8. Поясніть, чому саме почасова форма заробітної плати в різних її модифікаціях є провідною в зарубіжній практиці?
9. Які причини зумовлюють серйозне ставлення до нормування праці в зарубіжних країнах?
10. Розкрийте сутність систем Скенлона і Ракера.
11. Викладіть зміст компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника.
12. Чому, на Ваш погляд, набуває розвитку тенденція індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінювання конкретних заслуг працівника?
13. У чому полягають причини застосування різноманітних схем участі персоналу в прибутках фірм?
14. Назвіть чинники, що зумовлюють високу роль матеріальної мотивації трудової діяльності?
15. Які правила управління мотивацією персоналу Вам відомі?
16. Перерахуйте матеріальні методи мотивації.
17. Охарактеризуйте соціально-психологічний вплив матеріальної мотивації на працівників.

10. МЕТОДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

10.1. Регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу

Однією з нагальних потреб кожної людини є вільний час і сприятливий режим робочого часу. З огляду на це до пріоритетних напрямків посилення мотивації трудової діяльності можна віднести регулювання робочого часу та заохочення вільним часом. Світовий і вітчизняний досвід свідчать, що нині на практиці склалася ціла низка моделей гнучкої організації робочого часу та підвищення ролі вільного часу, які розглядаються як складові нетрадиційних методів посилення мотивації до праці. Виходячи з великого зарубіжного та вітчизняного досвіду розглянемо основні підходи до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом.

Надання додаткового вільного часу. Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією (зміною) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), наданням можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скороченням робочого періоду тощо.

Практика свідчить про значний стимулювальний ефект додаткових відпусток за специфічні умови праці, за результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних (наприклад, для зайнятих на роботах з ненормованим робочим днем, зі шкідливими умовами праці, для осіб, що мають тривалий стаж роботи на одному підприємстві, тощо). Додаткові відпустки мають сприяти залученню до певних видів діяльності (наприклад, до роботи на державній службі), створювати додаткові стимули для закріплення персоналу на конкретному підприємстві, компенсувати підвищене психологічне чи фізичне навантаження на працівника в процесі роботи. Стимулювальний ефект мають і творчі відпустки, що надаються працівникам для закінчення дисертаційних робіт, написання підручників та в інших випадках, передбачених законодавством або колективним договором підприємства.

Зауважимо, що користуватися нетрадиційними формами регулювання робочого і вільного часу слід обережно, пам'ятаючи, що в окремих випадках їх застосування породжує проблеми організаційно-економічного характеру.

Перерозподіл робочого часу. Цей метод стимулювання в останні роки набув значного поширення. Реалізується наданням працівникові можливості самому визначати початок, закінчення і тривалість робочого

дня, але за умови дотримання місячної (тижневої) норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм (завдань), збереження (забезпечення) нормального ходу виробничого процесу.

Численні дослідження і спостереження свідчать, що за достатньої кваліфікації (коли не потрібна повсякчасна допомога майстра чи бригадира) і змістовної роботи самостійне регулювання робочого часу сприяє підвищенню продуктивності праці. При цьому стають другорядними проблеми, пов'язані з невиходами на роботу у зв'язку із захворюванням, сімейними чи іншими непередбаченими обставинами.

За умов застосування гнучких графіків працівники отримують значно більшу можливість в індивідуальному порядку координувати професійні й особисті інтереси та обов'язки. Новий рівень свободи розпоряджання робочим часом потребує самоорганізації працівника, підвищення особистої відповідальності за використання ресурсів праці. Зазначені обставини можна розглядати як складові посилення трудової мотивації.

Але не кожний виробничий процес можна організувати з використанням режиму гнучкого робочого часу. Якщо на виробничій ділянці необхідна одночасна присутність кількох працівників, пов'язаних між собою технологічним процесом, режим гнучкого робочого часу не може бути застосований. Мотивацію в такому разі можна підвищити наданням відповідній групі працівників права встановлювати параметри робочого часу на основі домовленості між ними.

За використання ковзних графіків роботи можливе і пряме стимулювання робочим часом на основі створення й використання банку часу.

При цьому час, відпрацьований за певний обліковий період понад установлену норму, не пропадає, а записується на особовий рахунок працівника або в суспільний фонд додаткового робочого часу. Нагромаджений час надалі можна використати для додаткової відпустки, відгулу, погашення заборгованості за попередній період тощо.

Ясна річ, що право працювати у вільному режимі надається лише тим працівникам, які засвідчили свою високу свідомість, організованість, дисциплінованість.

10.2. Інформованість колективу як чинник мотивації

Теоретично обґрунтовано та доведено практикою, що існує безпосередня залежність між рівнем інформованості колективу, а отже, «прозорістю» внутрішньоорганізаційної діяльності і мотиваційними настановами персоналу.

Ось чому сучасні організації широко використовують усі доступні методи комунікації для досягнення цілей, що стоять перед ними, у тому числі й пов'язаних з посиленням мотивації персоналу.

Форми підвищення інформованості персоналу різноманітні, серед них наведемо лише декілька таких, що широко застосовуються в зарубіжних фірмах і заслуговують на увагу та використання у вітчизняній практиці.

Довідник співробітника - це брошура, яка містить основну інформацію про організацію. Такі довідники з'явилися у провідних компаніях світу ще в довоєнний період, а нині є важливою складовою комунікаційного процесу в більшості компаній розвинених країн.

Довідник має такі основні цілі:

- довести до співробітників філософію компанії, її базові цінності, стратегію розвитку та найближчі цілі;
- надати довідкову інформацію з різних аспектів соціально-економічного розвитку компанії, що дає змогу співробітникам глибше зрозуміти головні засади діяльності компанії, адаптуватися до умов її функціонування;
- інформувати співробітників про те, чого компанія чекає від них і які зобов'язання вона бере на себе.

Внутрішні публікації (газети, журнали, багатотиражки тощо) – це періодичні видання, що публікують різноманітні матеріали про професійне і соціальне життя в компанії, іншу інформацію, що може зацікавити співробітників.

Показовим прикладом позитивного впливу «прозорості» внутрішньоорганізаційної діяльності може бути досвід відділення «Саджіно» корпорації «Дженерал Моторс». Керівництво відділення було стурбоване низькою активністю робітників та падінням продуктивності праці. Результати проведеного аналізу засвідчили, що однією з основних причин низької мотивації праці є недовіра співробітників та профспілкових функціонерів до керівництва відділення.

Провідною складовою заходів із подолання ситуації, що склалася, стала перебудова інформаційних процесів організації. Для цього було докорінно змінено зміст газети, що видавалася на підприємстві. Замість суто технічних питань у ній стали висвітлюватись конкретні проблеми заводу, перспективи його розвитку. Як результат, різко зросла кількість читачів газети та рівень поінформованості співробітників про стан справ на підприємстві.

Крім цього, було прийняте рішення про створення нових засобів комунікації, а саме: щомісячного журналу, який надходив на домашню адресу кожного працівника і містив детальну інформацію про результати діяльності підприємства; спеціального журналу для лінійних керівників (бригадирів, майстрів тощо), що містив інформацію про заходи, котрі планує запровадити керівництво, і давав поради, як бажано подати цю

інформацію своїм підлеглим; щоквартального відеожурналу, який містив інтерв'ю з керівниками, рядовими співробітниками.

Важливим елементом управління організацією стали регулярні зустрічі представників профспілок та керівництва, на яких обговорювались різноманітні питання функціонування підприємства.

У результаті новацій у галузі комунікацій на підприємстві значно знизився рівень недовіри до керівництва, скоротилася плинність кадрів, зросла продуктивність праці тощо.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

- 1. Що Ви розумієте під гуманізацією праці та як розцінюєте її роль у мотивації персоналу?*
- 2. Охарактеризуйте складові класичної програми гуманізації праці.*
- 3. Яка роль навчання, перепідготовки кадрів та кар'єрного росту в посиленні трудової мотивації?*
- 4. Які психологічні чинники, на Вашу думку, більш за все впливають на трудову активність працівників?*
- 5. Чому планування кар'єри правомірно розглядати як чинник мотивації?*
- 6. Розгляньте цілі й наслідки планування кар'єри крізь призму сучасної теорії мотивації.*
- 7. У чому виявляється мотиваційна роль сприятливого режиму робочого часу?*
- 8. Які форми підвищення поінформованості персоналу Ви можете запропонувати для впровадження на підприємствах України взагалі та на конкретному підприємстві. У чому буде виявлятися їхня мотиваційна роль?*

11. ДІЛОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО МОТИВУЮЧА РОЛЬ

11.1. Оцінка персоналу: сутність, види, функції, принципи

Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівнювання певних характеристик людини — професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці — з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Навіть такі суто індивідуальні риси людини, як краса, розум, сила, ретельність, завжди визначаються «проти чогось», а отже, підлягають оцінюванню. Отож, правомірним є твердження, що оцінювати персонал — це значить порівнювати «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній фірмі на конкретній посаді. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань.

Таким чином, завдання ділової оцінки працівника полягає у визначенні його трудового потенціалу, рівня використання цього потенціалу, відповідності працівника наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності його трудової діяльності, а отже, у визначенні цінності працівника для підприємства (організації).

І в теорії, і на практиці розрізняють два види оцінки персоналу: самооцінку й зовнішню оцінку.

Стосовно самооцінки зазначимо, що в підсвідомості кожної людини існує ціла низка уявлень, еталонів, образів: ідеальний (найбільш узагальнений, важко досяжний) образ «Я»; нормативний образ «Я», тобто уявлення про те, якою має бути людина, щоб інші її сприймали й поважали; і, нарешті, реальний образ «Я», тобто відносно об'єктивна оцінка самого себе.

На рівні підсвідомості існують також уявлення про необхідне та понаднеобхідне, про цілі трудової діяльності, про допустимі й заборонені способи їх досягнення, про моральні поняття (обов'язок, совість, честь, кохання, вірність тощо). Ці еталони в усій їхній різноманітності формуються в процесі розвитку особистості, постійно нагромаджуються, зберігаються в нервових клітинах і є глибинними, надзвичайно сильними регуляторами поведінки, оскільки саме з ними порівнюються всі зовнішні сигнали й відчуття.

Водночас кожна людина має настійну потребу в позитивній оцінці своєї діяльності з боку колективу, керівників, безпосередніх споживачів продуктів праці. Причому зовнішня оцінка тільки в тому разі виконує свої

завдання, коли вона виходить від усіх трьох названих суб'єктів. Брак одного з видів оцінки може сприяти розвиткові навіть негативних явищ. Так, наприклад, незнання оцінки продуктів праці споживачами або нехтування цією оцінкою неминуче призводить до зниження якості самої праці. Якщо нема оцінки з боку членів колективу, то втрачається одна з рушійних сил професійного розвитку. Адже в цій оцінці акумульований колективний досвід, суспільно значущі цінності, вимоги колективу до індивіда. В оцінці працівника з боку керівника знаходить відображення соціальна важливість праці, відповідність індивідуальних результатів роботи наявним економічним вимогам.

Кожний з видів оцінки має певне соціально-економічне навантаження, проте лише разом вони здатні задовольнити потреби людини в оцінці її праці, поведінки, результатів діяльності.

Роль зовнішньої оцінки настільки велика, що відомий психолог В. Г. Ананьєв навіть стверджував, що без оцінки людина не може до кінця усвідомити свій власний вчинок у всіх його зв'язках і об'єктивних результатах. Брак оцінки, на його думку, є найгіршим її видом, оскільки дезорієнтує об'єкт, спричиняє стан депресії. За висновками визнаних спеціалістів у галузі соціальної психології брак оцінки справляє сильний вплив на процес роботи в напрямку його погіршення.

Оцінка персоналу (самооцінка та зовнішня) виконує принаймні дві основні функції: орієнтувальну і стимулювальну. Орієнтувальна функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та з допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрями і способи дальшої діяльності. Стимулювальна функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху або невдачі, підтверджуючи правильність або неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку.

Отже, об'єктивно проведена оцінка діяльності не тільки дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його дальшої трудової діяльності.

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти найліпші кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно позбутися працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Галузь використання оцінки персоналу досить широка. При цьому результати оцінки використовуються для розв'язання таких питань, як:

- підбір і розстановка нових працівників;
- висування в резерв і на нові посади;

- прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри;
- раціоналізація засобів і методів роботи, управлінських процедур;
- удосконалення організації праці;
- побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності;
- посилення демократичних засад в управлінні;
- удосконалення структури управління;
- оцінка ефективності навчання працівників;
- удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів;
- оцінка ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників.

Як переконливо свідчить практика управління, оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах:

- а) невідворотності (обов'язковості);
- б) загальності (оцінюють кожного);
- в) систематичності (оцінка здійснюється постійно);
- г) всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини);
- д) об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності та поведінки; використання вірогідної інформаційної бази для розрахунку показників; охоплення достатньо тривалого періоду роботи і врахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду);
- е) гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб);
- є) демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих);
- ж) результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки).

Теорія і практика оцінки персоналу в Україні нині перебуває на етапі становлення. Для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплексність, еклектичний підхід, коли результати оцінки здобувають з допомогою конгломерату не пов'язаних між собою оцінних методів; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання.

Значний досвід застосування науково обґрунтованих методів оцінки персоналу і підвищення на її основі ефективності праці нагромаджено в зарубіжних країнах.

Аналіз практики оцінки персоналу в розвинених країнах Заходу засвідчує такі основні тенденції в цій галузі: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

Усе це свідчить про актуальність потреби вдосконалення вітчизняної практики оцінки персоналу з урахуванням зарубіжного досвіду в цій галузі.

11.2. Складові оцінки персоналу

Оцінка персоналу – надто складна управлінська проблема. Слід визнати, що в теоретичному й методичному планах вона недостатньо розроблена. На практиці застосовується безліч методик, способів оцінки, які дають різні за рівнем об'єктивності результати. Зазначимо, що і в зарубіжній практиці бракує ідеальних методик оцінки персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок про доцільність застосування тих чи інших методів оцінки персоналу або про рівень їх об'єктивності.

Французький спеціаліст Б. Галамбо у книзі «Управління людьми» аналізує два підходи до оцінки працівників. За першого наголос робиться на докладному описі вимог до того чи іншого робочого місця (посади) і визначенні відповідності людини, яка там працює, цим вимогам. «Якщо оцінку здійснюють два працівники одночасно, — зазначає Б. Галамбо, — то вони мають дійти однакових висновків». Тоді співбесіда керівника з підлеглим необов'язкова. Однак на практиці повна ідентичність оцінок явище досить рідкісне. Реальна дійсність підтверджує необхідність особистого контакту суб'єкта й об'єкта оцінювання.

Другий підхід засновано на «концепції людських відносин». Він визнає пріоритетну роль співбесіди в оцінці персоналу, оскільки під час співбесіди можна ліпше пізнати працівника, з'ясувати його труднощі, визначити способи їх подолання. Але й цей підхід не без недоліків. І головний з них – невміння чи нездатність керівників вести бесіду з підлеглими.

Англійський економіст Томас Х. Паттен у посібнику з оцінювання персоналу зазначає, що питання полягає не в тім, оцінювати персонал чи ні (адже така оцінка в той чи інший спосіб відбувається в реальному житті

завжди), а втім, чому віддавати перевагу: методичній системі чи неформальним оцінкам. Визначення цінності працівника на основі аналізу рис його характеру, на думку Т. Паттена, не дає надійних висновків, які до того ж легко опротестувати, посилаючись на їхній «суб'єктивізм». Тому ліпше оцінювати працівників за результатами їхньої праці й поведінки. Але обов'язковими мають бути й особисті контакти керівника і підлеглого в ході оцінки останнього, бо такі контакти можуть стати ефективним стимулом для поліпшення роботи.

За всієї різниці підходів до оцінки персоналу, які застосовуються в зарубіжній і вітчизняній практиці, їх об'єднує така загальна ознака, як приблизність оцінки. Проте брак ідеальних методик не знижує значущості практики оцінювання персоналу. Здоровий глузд підказує, що ліпше користуватися не зовсім досконалими методиками оцінки, ніж узагалі жодними. Пам'ятаймо, що найгірший вид оцінки – це її брак.

Особливо складною є проблема оцінки керівників і спеціалістів. Об'єктивні труднощі оцінки цих категорій персоналу пов'язані, по-перше, зі складністю формалізації результатів праці й визначення кінцевого результату управлінської діяльності; по-друге, зі взаємозалежністю, взаємозв'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника і спеціаліста; по-третє, з наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявленням її результатів на практиці; по-четверте, з необхідністю одночасної оцінки і особистих якостей, і результатів роботи структурного підрозділу, і організації в цілому.

Усю проблематику оцінки персоналу можна подати в таких трьох блоках (складових), що представлено на рисунку 10.1:

- 1) зміст оцінки;
- 2) методи оцінки;
- 3) процедура оцінки.

Для того щоб оцінка була дійовою, а її сенс був зрозумілим і мав мотиваційний характер, її треба провадити за основним змістом діяльності, за тими її аспектами, які прямо пов'язані з працею, її результатами. Однак важливо оцінити й особисті якості працівника, високий рівень яких є передумовою ефективної трудової діяльності. Отже, зміст оцінки має включати оцінку особистих якостей працівника, його праці та результатів праці.

Після визначення того, що треба оцінювати, виникають нові проблеми. Як установити ті елементи (показники), що входять до змісту оцінки, і як виміряти величину того чи іншого показника? Розв'язання цих проблем досягається використанням методів оцінки.

Методи оцінки включають:

- а) методи виявлення елементів (показників) змісту оцінки;
- б) методи вимірювання величини того чи іншого показника.

Виявлення елементів (показників) змісту оцінки, у свою чергу, включає:

- програму збирання інформації;
- методи збирання інформації; методи її обробки та оформлення.

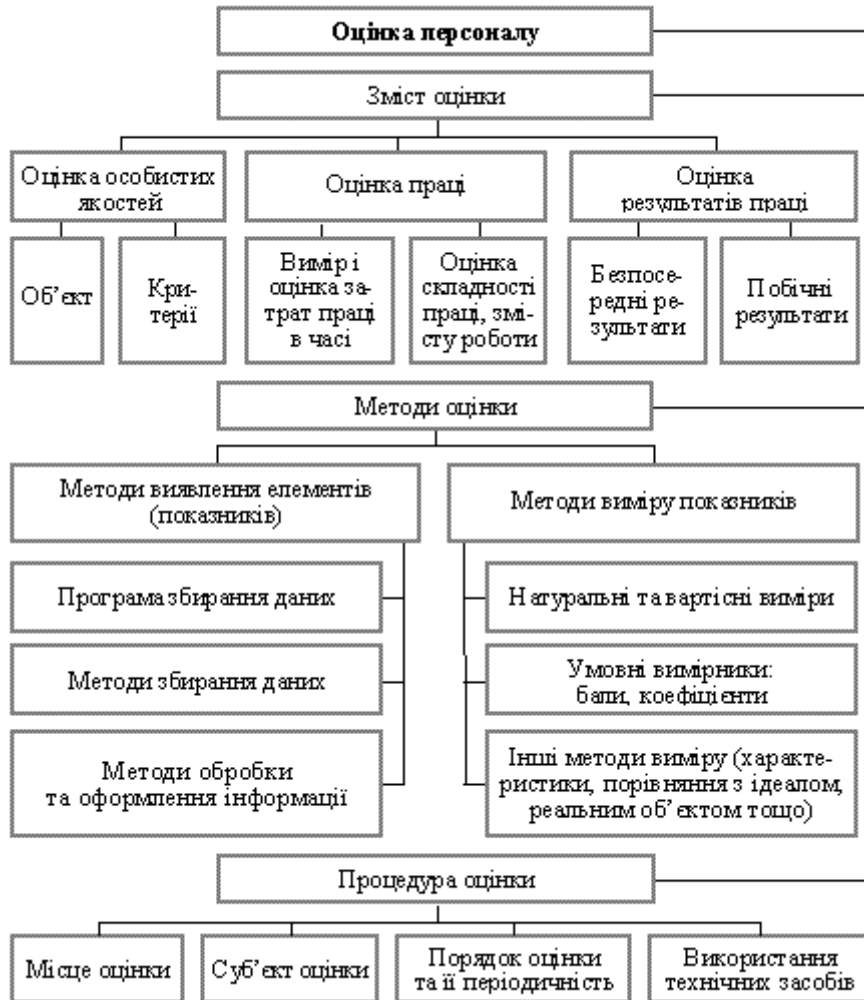


Рисунок 10.1 – Складові оцінки персоналу

Одна з основних проблем оцінки персоналу – це проблема збирання інформації. На практиці використовуються три основні групи методів збирання інформації: вивчення документів та інших письмових джерел, бесіди й опитування, спостереження.

Вивчення документів та інших письмових джерел включає передовсім вивчення об'єктивних даних про працівника (вік, освіта, стаж роботи, послужний список тощо) та результати його праці. Джерелом інформації про працівника можуть служити первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали нарад, зборів. Інформація про результати праці знаходить відображення в матеріалах звітності про

виконання працівниками виробничих завдань, особистих творчих планів, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому.

Важливим джерелом інформації, що використовується в оцінці персоналу, є бесіди й опитування.

Бесіда – це отримання усної інформації від самого працівника, а опитування – від інших осіб.

Метод спостереження є також джерелом інформації, яка отримується під час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівника, виконання завдань.

Коли інформацію зібрано, треба її оцінити. Найпоширеніші методи оцінки інформації пов'язано з використанням системи балів і коефіцієнтів.

Третьою складовою оцінки персоналу є процедура самого оцінювання, яка має дати відповідь на запитання:

- де проводиться оцінка?
- хто проводить оцінку?
- який порядок і періодичність оцінки?
- які використовуються технічні засоби?
- як оформлюються результати оцінки, як їх доводять до працівника і як використовують?

11.3. Поведінка керівників у процесі оцінювання персоналу

З усієї багатоманітності можливих варіантів поведінки керівників у процесі оцінювання персоналу виокремимо три достатньо стійкі засадничі принципи, яких вони дотримуються незалежно від реальних обставин та особистих характеристик оцінюваних.

Перший принцип полягає в тому, що керівник намагається завжди орієнтуватися на позитивну оцінку особистого внеску працівника, тобто тільки на заохочення. Сильною стороною цього принципу є те, що він породжує в підлеглого почуття впевненості у своїх силах і можливостях. Така оцінка сприяє задоволенню окремих соціальних потреб людини — визнання, самоствердження тощо. Однак тут є і слабка сторона. Такий принцип непридатний, коли треба справити сильний психологічний вплив на працівника (у тому разі, коли є нагальна потреба змусити його переглянути своє ставлення до роботи чи свою поведінку). Орієнтація тільки на позитивну оцінку знижує вимогливість до підлеглих, розвиває байдужість до результатів оцінки. У кінцевому підсумку така оцінка перетворюється на засіб «задобрювання» і не виконує орієнтувальної і стимулювальної функцій.

Другий принцип протилежний першому й характеризується тим, що керівник орієнтується в основному на осуд і негативну оцінку. Ця настанова реалізується в кількох формах поведінки керівника. Перша форма близька до нейтральної, для неї характерна «реакція замовчування»

позитивних результатів. Друга — виявляється в замовчуванні позитивних і підкреслюванні негативних моментів діяльності. І, нарешті, третя форма — це активне ставлення до будь-якого наслідку діяльності.

Який вплив справляють ці форми поведінки на мотивацію працівників? За «реакції замовчування» підлеглий досить тривалий час домагатиметься позитивної оцінки й визнання. При цьому його поведінка характеризуватиметься вчинками, мета яких — довести до відома керівництва успішні результати його діяльності. Якщо після кількох спроб змін у поведінці керівника не відбудеться, а «реакція замовчування» збережеться, то підлеглий знизить активність трудової діяльності, у нього виникне або посилиться невдоволення працею, керівництвом.

Друга форма поведінки керівника, незважаючи на цілий «букет» негативних сторін, досить часто може сприятливо впливати на працездатність і ставлення до керівника. Річ у тім, що підлеглий цю поведінку починає диференціювати й інтерпретувати досить своєрідно: «реакція замовчування» сприймається як похвала, а як негативна оцінка сприймається лише прямий осуд. За такої інтерпретації підлеглий може бути цілком задоволений. Однак це задоволення не абсолютне. Його стійкість багато в чому залежить від форми негативної оцінки. Різкі висловлювання, брутальна критика за браку будь-якої позитивної оцінки призводять до порушення відносної збалансованості переживань підлеглого. Неминуче виникає незадоволення, а тоді поведінка керівника перетворюється на чинник-демотиватор.

Третя форма поведінки керівника, що має два різновиди, — негативне оцінювання, яке супроводжується повчанням, як треба було діяти, і негативне оцінювання будь-яких результатів без коментарів, є найменш ефективним засобом оцінки персоналу. Вона не має позитивних сторін і її демотиваційний вплив на поведінку підлеглих очевидний.

Нарешті, третій принцип характеризується збалансованим підходом і виявляється у двох варіантах:

- а) переважно позитивна оцінка з елементами осуду;
- б) переважно негативна оцінка з елементами позитивного підкріплення.

Перший різновид поведінки найбільш доцільний щодо працівників, яким притаманні такі якості, як сумлінність, соціальна чутливість, порядність, дисциплінованість.

Другий різновид поведінки придатніший щодо підлеглих з низькою дисципліною, нерозвинутим почуттям відповідальності, байдужістю до суспільно значущих цінностей.

У цілому обидва різновиди поведінки керівників (у межах третього принципу) справляють позитивний вплив на підлеглих. Збалансована оцінка персоналу, яка передбачає об'єктивне врахування як позитивного в

роботі й поведінці, так і наявних недоліків, є чинником-мотиватором. Саме на неї сучасний менеджмент персоналу має робити ставку.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. *Дайте розгорнуте визначення поняття «оцінка персоналу».*
2. *Яке місце належить оцінці персоналу в загальній системі управління персоналом?*
3. *Викладіть сутність відомих Вам видів оцінки персоналу.*
4. *Обґрунтуйте взаємозв'язок між оцінкою та мотиваційними настановами персоналу.*
5. *Поясніть, у чому полягає сутність стимулюючої функції оцінки персоналу.*
6. *Назвіть та охарактеризуйте основні галузі використання оцінки персоналу.*
7. *Дайте характеристику функцій оцінки персоналу.*
8. *На Вашу думку, якими правилами та принципам повинен слідувати керівник при виборі показників оцінювання персоналу?*

ЛІТЕРАТУРА

1. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим: доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2011. – 397 с.
3. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”) / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
4. Жилін О. І. Мотивація персоналу : конспект лекцій / О. І. Жилін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. – 132 с.
5. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К.: «Кондор», – 2006. – 308 с.
6. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія / П. З. Капустянський. – К. : ПІК ДСЗУ, 2007. – 155 с.
7. Лукьянченко Н. Д. Мотивация персонала / Н. Д. Лукьянченко, Л. Л. Бунтовская. – Донецк : ДонНТУ, 2004. – 324 с.
8. Маслоу А. Мотивация и личность. – М., 1998.

Допоміжна

1. Азаренкова Г.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / Г.М. Азаренкова, І.І. Борисенко, О.Г. Головка. – Львів: Новий світ, 2015. – 342 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підруч. /Л.В.Балабанова, О.В.Сардак. – К.-ЦУЛ-2011р.- 468 с.
3. Економіка праці й соціально-трудові відносини: навч. посіб. / І.Б. Скворцов та ін.; [за ред. д-ра екон. наук, проф. І. Б. Скворцова]. – Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. – 265 с.
4. Економіка праці й соціально-трудові відносини: теоретичний курс: підручник / Черчик Л.М. та ін.; [за заг. ред. Л.М. Черчик] – Луцьк: РВВ Луц. НТУ, 2015. - 413 с.
5. Данюк В.М. Управління персоналом: підруч. / В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; [за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка]. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с
6. Економіка праці й соціально-трудові відносини: теоретичний курс: підручник / Черчик Л.М. та ін.; [за заг. ред. Л.М. Черчик] – Луцьк: РВВ Луц. НТУ, 2015. - 413 с.

7. Комарницький І. М. Економіка праці та соціально-трудова відносина: підручник / І.М. Комарницький, Г. О. Комарницька. – Хмельницький: ФОП Цюпак А. А., 2016. – 424 с.

8. Кузнецова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник – Рівне: НУВГП, 2016. – 195 с.

9. Склярчук Т.В., Панас Я.В. Економіка праці: навч. посіб. / Т.В. Склярчук, Я.В. Панас. – НМР Львівської політехніки, 2017. – 228 с.

10. Черненко І. М., Атаєва О. А. Економіка праці і соціально-трудова відносина: Навч. посібник / За ред. В. М. Ковальова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 256 с.