

## **ДО ПИТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНІ**

За останніми даними провідних вчених в області економіки, психології та соціології на сьогоднішній день стан української економіки та рівня життя в цілому відстає від економіки розвинених держав Європи та Америки на 15-20 років. Відстають, в тому числі, і методи мотивації працівників. Загальновідомо, що основним методом мотивації працівників є заробітна платня, а точніше гроші.

Розмір заробітних плат в Україні важко порівнювати із заробітними платами працівників розвинених держав. В зв'язку з цим дуже багато молоді виїжджає працювати за кордон. Таким чином Україна втрачає велику частину трудових ресурсів і відповідно страждає її економіка. Притому, система мотивації тих працівників, які залишаються працювати в Україні, у більшості випадків побудована так, що не дає змоги працівникам розвиватися і підвищувати свою кваліфікацію. За результатами наукових досліджень, нині можливості працівника на українських підприємствах реалізуються лише на 30-40% [5].

Значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації трудової діяльності зробили такі вчені, як А.Сміт, Ф.Тейлор, Е.Мейо, Г.Гілбрейт, А.Маслоу, Л.Портер, а також вітчизняні вчені та мислителі такі, як М.Вольський, Г.Цехановецький, Т.Степанов, І.Вернадський, І.Франко, В. Абрамов, Д. Богиня, А.Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Ськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот та ін.

У роботах вище згаданих авторів досліджено теоретичні та практичні проблеми мотивації праці, проте недостатньо освітленими досі залишаються проблеми побудови системи мотивації праці, узгодження інтересів різних груп їх носіїв на підприємстві, визначення рівня її якості, вибір значущих складових даної системи і вдосконалення методичних основ їх формування

На сучасному етапі в Україні можна виділити такі головні проблеми мотивації праці на підприємствах, як:

1. Неврахування індивідуальності кожної людини, внаслідок чого керівник не спроможний визначити ті фактори, які впливають на покращення праці робітників;
2. Керівники не звертають увагу на покращення психологічного клімату в колективі;
3. Відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства, вона перестала виконувати свою головну – стимулюючу функцію, і перетворилась на просту надбавку до посадового окладу [6].

Причини недосконалості чинної системи оплати праці певною мірою відображають кризовий стан вітчизняної економіки та пов'язані з відсутністю дієвого механізму мотивації та стимулювання ефективної праці.

Враховуючи всі недоліки організації оплати праці потрібно визначити та окреслити шляхи виходу з кризи заробітної плати, що полягає у відновленні заробітної плати як реальної ефективно діючої економічної категорії ринкової економіки, відновленні її основних функцій: відтворювальної, стимулюючої і регулюючої.

Вдосконалення мотивації праці можливе через нефінансові винагороди, які в останній час набувають особливої актуальності. Це способи винагороди співробітників, які є вирішальними при виборі місця роботи та складанні враження про нього. Під нематеріальними, а точніше, нефінансовими винагородами мають на увазі всі методи, що не стосуються безпосередньо оплати праці, які компанії використовують для винагороди своїх співробітників за добру роботу, підвищення їх мотивації й прихильності до фірми.

Доцільно відмітити, що при вдосконаленні діючих систем оплати праці на рівні підприємства та держави актуальніше було б звернутися до іноземного досвіду, де мотиваційні аспекти управління персоналом компаній і фірм набули великого значення та

можуть бути з успіхом перенесені на українські підприємства. Але, в більшості випадків, керівники українських підприємств дотримуються ще старих радянських методик і систем мотивації, тим самим гальмуючи розвиток підприємств та ігноруючи досвід провідних вчених сучасності.

Ефективним буде застосування таких принципів при організації мотиваційних програм на вітчизняних підприємствах:

- Системи мотиваційного стимулювання менеджерів повинні бути конкурентоспроможними відносно інших компаній, з якими дана організація веде боротьбу за цінні кадри;
- Механізм матеріального стимулювання повинен орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі, так і в роботі підприємства і компанії в цілому;
- Частину прибутку треба використовувати для гнучкого реагування на результати ділової активності в управлінні, тобто премії і додаткові виплати мають зростати у міру підвищення рангу керівника корпоративної ієрархії;
- Надати можливість працівнику реалізувати накопичений досвід, професійні навички й життєві цінності, працюючи на благо компанії;
- Необхідно витримати розумний баланс між матеріальною й нематеріальною сторонами винагороди [1; 2].

Всі сучасні засоби поліпшення мотивації працівників можна розділити на декілька відносно самостійних напрямків: *матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, вдосконалення організації праці, вдосконалення чинників групової інтеграції.*

**Матеріальне стимулювання.** Перший напрям відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення виробництва. Воно включає в ролі елементів вдосконалення системи заробітної платні, надавання можливості персоналу приймати участь у власності та прибутку підприємства.

Матеріальне стимулювання в свою чергу поділяється на грошове та не грошове стимулювання. До грошових відносяться, в першу чергу, заробітна плата, премії, а також різного роду виплати, такі як: відпускні, відрядні та інші виплати. До не грошових відносять: путівки, санаторно-лікувальні та профілактичні витрати, транспортування та харчування за рахунок підприємства і т. д.

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню робочої активності на належному рівні, так і росту виробництва. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень у виробництві. Врешті решт відбуваються певні накладки або звикання до цього виду впливу. Однобокий вплив на робітників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищення виробництва та якості продукції.

**Нематеріальне стимулювання.** На нашу думку, основою нематеріального стимулювання працівників повинно стати задоволення вищих рівнів потреб працівників з огляду цілей та культури підприємства. Ця частина стимулювання є не менш важливою ніж матеріальне стимулювання, тому що в кожній людині є багато інших потреб, окрім грошей, які також повинні бути реалізовані.

Нематеріальне стимулювання, в першу чергу залежить від керівництва та управлінського апарату. Важливим фактором є стиль керівництва.

**Стиль керівництва** – сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінських функцій та виробничих завдань господарської системи.

У керуванні людьми повинні враховуватись аспекти, які спрацьовують вельми делікатно і непомітно, але зумовлюють успіх чи невдачі підприємства.

**Вдосконалення організації праці, що** містить: *встановлення цілей, розширення робочих функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, покращення умов праці.*

*Постановка цілей* припускає, що правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для робітника. Чим більш чітко поставлені цілі та виробничі завдання перед робітником, тим краще він їх виконує.

Реалізацію працівниками цілей і завдань потрібно контролювати. Контроль завдань при їх виконанні дає змогу керівникові при необхідності вносити корективи та переконує працівника у їх важливості.

*Розширення робочих функцій* припускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення числа операцій, що виконуються одним працівником. В результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, зростає інтенсивність праці. Застосування цього методу доцільно у випадку недозавантаженості працівників та їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку цей крок може привести до різкого опору з боку працівників.

*Збагачування праці* припускає надання людині такої роботи, яка б давала можливість зростання, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його виробничі обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю основної, а інколи і суміжної продукції. Цей метод доцільно застосовувати в сфері праці інженерно-технічних працівників.

*Поліпшення умов праці* - одна з найгостріших проблем цього часу. Новий рівень соціальної зрілості заперечує несприятливі умови робочого середовища. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певного виробництва праці і його ефективності.

**Вдосконалення чинників групової інтеграції.** Існує велика кількість чинників, які впливають на взаємодію людей у колективі, що в свою чергу впливає на продуктивність та якість праці, і в кінцевому рахунку визначає задоволеність потреб кожного працівника окремо і колективу в цілому.

Метою вдосконалення чинників групової інтеграції є злагодженість колективу, його мікроклімату, згуртованості, налагодження співпраці між всіма працівниками в дусі синергії, задля досягнення спільних цілей підприємства та особистих цілей кожного.

**Соціально-психологічні чинники групової інтеграції.** Налагодження професійної спрацьованості, для цього потрібно обговорення і визначення норм групової поведінки для покращення взаємної відповідальності, взаємодоповнюваності та взаємозамінності.

**Спрацьованість** як феномен групової інтеграції має такі характеристики:

- узгодженість (синхронність) дій. Дії в колективі повинні бути своєчасними, вивіреними та послідовними;
- домінування ділової мотиваційної спрямованості в учасників спільної діяльності;
- поведінкова активність в реагуванні і виконанні учасниками поставлених завдань;
- адекватний розподіл функцій і ролей щодо цілей і завдань спільної діяльності;
- керованість дій, їх координованість;
- чітко окреслене коло діяльності;
- кооперативний стиль поведінки, що передбачає співробітництво, співучасть, взаємозалежність, спеціалізацію робочих функцій.

**Згуртованість групи** – характеристика системи внутрішньо-групових зв'язків, яка вказує ступінь збігу оцінок, установок і позицій групи стосовно об'єктів, моди, ідей, подій тощо, які є найбільш значущими для групи в цілому.

Залежно від складу групи слід очікувати різного ступеня згуртованості.

Важливим є час від часу оновлювати колектив, приймати нових співробітників, це є важливою умовою морально-психологічного здоров'я колективу.

Соціально психологічним показником згуртованості групи є психологічна сумісність.

**Психологічна сумісність** – це взаємне сприйняття і відповідність партнерів по спілкуванню і спільній діяльності.

Психологічна сумісність працівників є одним з важливих факторів, котрі повинні братися до уваги при комплектуванні колективу. Враховуючи цей показник забезпечуються оптимальні персональні відносини, психологічне сприйняття спеціалістів у відповідності до мети та завдань їх діяльності.

Так, для забезпечення оптимально можливого рівня психологічної сумісності в колективі можна запропонувати:

- обов'язково розсіяти по різних колективах осіб із взаємо-негативними або негативно-нейтральними взаємовідносинами;
- розподілити по різним колективам осіб із взаємо-нейтральним ставленням один до одного;
- розподілити в різних колективах осіб із негативно-позитивним характером відносин;
- по можливості підібрати спеціалістів із взаємопозитивними та в окремих випадках позитивно-нейтральними відносинами.

Таким чином повинна покращитись психологічна сумісність працівників на різних ділянках виробництва та колективу в цілому.

Ще одним значущим показником психологічної мотивації праці є психологічний клімат колективу.

**Психологічний клімат** – це домінуючий у конкретному колективі відносно стійкий психологічний настрій, який формується на основі психічного відображення умов життя і діяльності у міжособистісній взаємодії.

Як синонім даного поняття в психологічній літературі часто використовують поняття «соціально-психологічний клімат», «морально-психологічний клімат», «моральна атмосфера», «мікроклімат» тощо.

Психологічний клімат – багатогранне явище, яке має різноманітні структурні елементи:

- ставлення членів групи один до одного;
- ставлення до загальної справи;
- ставлення до світу в цілому;
- ставлення до самого себе.

Первинними виступають перші два структурні елементи, і тому саме на них потрібно спрямувати увагу керівництва, щоб їх проаналізувати та могли вчасно впливати на колектив.

Беручи до уваги та враховуючи всі вищенаведену інформацію, можна значно підвищити рівень якості життя працівників, рівень виробництва та якості продукції, рівень задоволеності людей своєю працею та колективом [3; 4].

Україна зараз переживає важкий етап інтеграції в європейську спільноту. Багато факторів впливають на цей процес, починаючи з політики держави та її керівництва й закінчуючи зміною свідомості керівників підприємств та працівників зокрема. Можливо, значною мірою, полегшенню процесу інтеграції посприє зміна поколінь. До керівництва державою та підприємствами прийде нове покоління, що повинно пом'якшити перехід від пострадянського стилю управління й усього, що з цим пов'язано, до європейського.

1. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навчальний посібник. / Л. М. Карамушка. – К.: Міленіум, 2003. – 344с.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге, вип., доп. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
3. Кулініч І. О. Психологія управління: Навчальний посібник. / І. О. Кулініч. – К.: Знання, 2008. – 292 с.
4. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. / В.С. Савельєва. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
5. Ситнік О.Д.. Оцінка персоналу в системі мотивації. / Ситнік О.Д. , Ковальчук О.А. // Актуальні проблеми економіки. № 11 – 2007. – С. 84-87.
6. [http://globalnauka.com/naukova\\_ukraina](http://globalnauka.com/naukova_ukraina) [Електронний ресурс]