

## УДК 005.95

**О.М. ШИРОКОВА**, канд.екон.наук, доц., Українська державна академія залізничного транспорту, Харків

### **ОПТИМІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ОСНОВІ ЇЇ ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЇ**

У статті розглянуті актуальні питання активізації трудової діяльності на основі індивідуального підходу. Проаналізовано основні положення теорій мотивації праці персоналу та на їх основі розроблено практичні рекомендації управління трудовими ресурсами, як елемента у системі мотивації праці.

**Ключові слова:** мотивація, кадровий потенціал, трудова діяльність, потреба.

**Вступ.** Мотивація – це процес, який активізує трудовий колектив і кожного працівника, спонукає його до ефективного виконання своїх обов'язків та сприяє реалізації підприємства. Іншими словами, основною метою процесу мотивації є одержання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє оптимального використовувати всі ресурси, підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства. Тому питання стосовно мотивації персоналу є однією з найбільш важливих проблем керівників різних рівнів, як основного засобу мобілізації наявного кадрового потенціалу.

Загальновідомо, що основна роль у безбитковій роботі будь-якого підприємства належить його персоналу.

Провідний досвід та положення сучасної теорії показують, що підприємство досягає успіху тоді, коли визнає персонал головним джерелом ефективного розвитку підприємства та рушійною силою всієї економічної системи. Це означає, що сучасний рівень виробництва не може розвиватися без ефективних мотиваційних систем персоналу.

Традиційна теорія з мотивацією персоналу пов'язує, як правило, підвищення продуктивності праці, але сучасний стан економічного, соціального та культурного розвитку вимагає від цього поняття дещо іншого змістовного наповнення.

Так, у сучасних умовах життєдіяльності при управлінні персоналом зростаючу роль набувають особистісні якості працівника та його потреби. Відповідно й міняється визначення стимулів, як найкращого засобу задоволення потреб.

Головним стає те, що мотиваційна частина поведінки працівника повинна задовольняти потребу в саморозвитку, самовдосконаленні. З цього виходить, що управління мотивацією повинно ґрунтуватись на тісному зв'язку управлінського й індивідуально-психологічного її змісту, у якому принципово важливими є сутнісні властивості працівника.

---

© О.М. Широкова, 2014

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показав, що в питаннях індивідуалізації мотивації праці персоналу велике надбання мали праці таких вчених як: А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак Клеlland, Д. Мак Грегор, Ф. Герцберг. Кожна з їх теорій, які детально розглянемо далі, є неоцінним вкладом в розвиток наукової думки щодо активізації мотивації праці, проте як окремі положення, не зовсім пов'язані між собою.

**Метою дослідження**, враховуючи актуальність та своєчасність продовження та розширення знань з приводу формування механізму ефективного управління трудовими ресурсами, є виділення і об'єднання основних положень теорій мотивації праці персоналу та розробка практичних рекомендацій активізації трудової діяльності на основі індивідуального підходу.

**Виклад основного матеріалу.** Доцільність розкриття вказаних у меті задач пояснюється тим, що в основі процесу мотивації лежить індивідуальна людська потреба, задоволення якої досягається шляхом певного поведінки або дій. Тому мотивацію визначають ще і як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Цей процес включає кілька етапів між усвідомленням людиною незадоволених потреб і їхнім задоволенням.

Мотивація є базовим психологічним процесом. Визнаючи центральну роль мотивації важливо особливо підкреслити значення поведінки. Це найважливіше поняття в підході до поведінки людини на робочому місці.

Так, з позиції системного підходу мотивація складається із трьох взаємодіючих і взаємозалежних елементів: потреб, спонукань і винагород.

З цього виходить, що мотивація ґрунтується на задоволенні певних потреб, примушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей.

Як відомо, кожен працівник в організації перебуває на своєму особистому рівні потреб. Когось більше хвилюють внутрішні потреби у самовираженні та повазі з боку колег, когось – можливість мати особливий статус, тобто потреби більш високого рівня; а інших – потреби, спрямовані на отримання різних винагород, стабільність становища, які задовольняють потреби більш низького рівня.

Якщо керівник прагне отримати максимальну віддачу від своїх підлеглих у досягненні певної мети чи при виконанні певного завдання, ефективно працювати з кожною категорією працівників, він повинен розпізнати, які цілі має кожен з них на робочому місці, для того, щоб забезпечити відповідні мотиваційні стимули.

Однак потреби працівників змінюються і розвиваються залежно від зміни їх професійного становища. Для того, щоб керівник зміг ефективно управляти поведінкою своїх підлеглих, він повинен визначити, які мотиви керують людиною на певному етапі.

Виявивши індивідуальні домінуючі потреби, керівник повинен прагнути створити такі професійні умови, у яких працівники змогли б повною мірою задовольнити всі свої прагнення. Таке цілеспрямоване управління базується на стратегії потреби, що складається з поєднання двох елементів: визначення індивідуальних потреб; створення відповідного робочого середовища для їх задоволення.

Дослідження потреб з різних позицій представлені у працях багатьох вчених.

Так, про ієрархію А. Маслоу відомо кожному менеджеру. Для того щоб поведінка робітника було раціональним, за теорією необхідно задовольнити перший і другий рівні потреб, інакше спонукальні мотиви для досягнення наступного рівня можуть зникнути. У той же час, незважаючи на складний матеріальний і соціальний стан, багато з людей мають потребу в різноманітній взаємодії з іншими. Це пов'язано не тільки з їхньою розвиненою комунікабельністю, але й з професійною необхідністю; одні хочуть бути незалежними, компетентними, впевненими в собі, інших залучають визнання й можливість професійного росту, третіх - престиж і повага з боку інших.

Комплекс відносин людини до навколишнього світу й людей, мотивація його дій і вчинків для багатьох становлять концепцію життя й діяльності, спрямовану зовні. Якщо на роботі в людини немає можливості для самореалізації, він буде задовольняти цю потребу поза нею. Саме самоактуалізація особистості сприяє саморозкриттю й творчості, породжує незадоволеність особистими успіхами й змушує постійно вчитися й рости.

Теорія потреб А. Маслоу одержала широке визнання, що можна пояснити її логічністю й легкістю її інтуїтивного розуміння. Але незважаючи на те що майже кожний керівник знайомий, переконливі докази того, що ця теорія дійсно має практичну цінність сумнівні.

Оскільки, не можна однозначно стверджувати, що задоволення певної потреби в достатній мірі приводить до активізації наступної, більше високої потреби. Це залежить від багатьох факторів, і в першу чергу від індивідуалістичних властивостей кожного працівника (виховання, звичок, характеру).

Такої думки дотримувався К. Альдерфер. Він уважав, що на актуалізацію

потреб впливають індивідуальні особливості людини й специфіка ситуації, а також виділив три типи потреб: існування (їжа, повітря, вода, зарплата, умови роботи – фізіологічні й потреби в безпеці), ріст (особистий, творчий або виробничий внесок індивіда, спонукають людину до реалізації своїх здатностей до самоствердження, самовираженню), спорідненість (значимі суспільні й міжособистісні відносини, містять у собі прагнення одержати підтримку, визнання, схвалення інших людей). А рух від потреби до потреби відбувається не тільки знизу вгору, але й в різних напрямках, і незадоволена потреба більше високого рівня підсилює дію потреби більше низького рівня.

Крім цього, теорія Д. Мак Клееланда й Д. Аткинсона основу ставить такі потреби працівника, як: потреба в причетності, аффіліації; потреба у владі і потреба в досягненні, успіху.

Потреба в причетності, в аффіліації - потреба в спілкуванні, в емоційних контактах і дружніх зв'язках, бажанні приймати допомогу інших і робити її іншим. Ця потреба проявляється в прагненні бути членом групи, брати участь у спільних діях, метою яких є саме спілкування.

Потреба у владі - це потреба в досягненні, насамперед, особистих цілей (гроші, пріоритети, можливості та ін.), наявність авторитарних цінностей, прагнення всі рішення приймати особисто, не залишаючи можливості іншим уявити самостійність, ініціативу й відповідальність, часом дистанціювання й домінування при взаємодії. Прагнення до влади - це прагнення впливати на інші, змушувати їх робити те, що самі вони не стали б робити.

Ще ширше індивідуалістична ідея мотивації праці розглядалася Д. Мак Грегором, який крім іншого, припускав, що працівник жадає визнання, розуміння й моральної підтримки. У нього сильно розвинена потреба в навчанні й розвитку, проявляється схильність до участі в прийнятті управлінських рішень. Він хоче самостійно вибирати способи виконання того або іншого завдання, проявляючи ініціативу й творчість, здатний до самоконтролю й не має потреби в постійній опіці з боку керівника.

Такий підхід відповідає гуманістичному підходу й припускає визнання унікальності й неповторності кожної особистості, поліпшення взаємин у колективі, обліку мотивації людей і їхніх психологічних потреб, збагачення змісту роботи. На думку Д. Мак Грегора, такий підхід максимізує мотивацію людей до виконання дорученої їм роботи.

Проте ця теорія також не може сприйматися як абсолютна істина, оскільки в такому випадку незрозуміла система побудови таких взаємовідносин при різних індивідуальних потребах робітника. З цього приводу раціональним є доповнення Ф.Герцберга, який робить акцент на факторах, які асоціюються з безпосереднім результатом (просування по службі, особистий ріст, визнання з боку колег і

керівників, можливість учитися, відповідальність і успіх). Ці характеристики забезпечують внутрішня винагорода, а у випадку недостатності таких дій з боку керівників це може викликати незадоволеність і що відхиляється (добročесності) поведження.

При цьому дуже важливо оцінювати ступінь, у якому робітник ототожнює себе з організацією, у якій він працює, відчуває свою причетність до неї й хоче продовжувати працювати в цій організації.

На думку Д. Гринберга й Р. Бэйрона, ті співробітники, які сильніше віддані організації, більше ідентифікують себе з її організаційною культурою, демонструють високу готовність прикладати додаткові зусилля, рідше думають про звільнення й менш схильні до добročесності поведженню.

**Висновки.** Таким чином індивідуальні потреби та їх задоволення має велике значення в формуванні ефективної системи мотивації праці. Так об'єднавши всі теорії можна виділити такі потреби, задоволення яких може стати ключовим для керівника інструментом підвищення мотивації праці.

**Соціокультурна потреба.** Людина прагне до участі в спільних діях, хоче дружби, любові, бажає бути членом певної групи людей, брати участь у суспільних заходах і т.п. Якщо для людини дана потреба є провідною, він дивиться на свою роботу, по-перше, як на спосіб належати до колективу, по-друге, як на можливість встановити гарні й дружні відносини зі своїми колегами. Відношення до таких працівників з боку керівництва повинно носити форму дружнього партнерства, таким людям треба створити умови для спілкування на роботі. Гарний результат дають бригадна форма організації праці, групові заходи, що виходять за рамки роботи, а також нагадування працівникам про те, що їх цінують колеги по роботі.

**Амбіційна потреба.** Дана група потреб відбиває бажання людей бути компетентними, сильними, здатними, упевненими в собі, а також бачити, що навколишні визнають їх такими й поважають за це. Люди, що випробовують сильний вплив даної потреби, прагнуть до лідерського положення або ж до положення визнаного авторитету при рішенні завдань. При керуванні такими людьми треба використовувати різні форми морального заохочення, вираження визнання їхніх заслуг. Для цього корисними можуть бути присвоєння титулів і звань, висвітлення в пресі й згадування керівництвом у публічних виступах їхніх заслуг, вручення різного роду почесних нагород.

**Індивідуалістична потреба.** Дана група поєднує потреби, що виражаються в прагненні людини до найбільш повного використання своїх знань, здатностей і вмінь для самоствердження в бізнесі, менеджменті, політиці й т.п. Дані потреби в набагато більшому ступені, чим потреби інших груп, носять індивідуальний характер. Це потреби людини у творчості в широкому змісті цього слова. Люди з даною потребою відкриті до сприйняття себе й оточення, творчі й незалежні. При керуванні такими

людьми треба прагнути давати їм оригінальні завдання, що дозволяють максимально реалізувати здатності, надавати більшу волю у виборі засобів рішення завдань і залучати до роботи, що вимагає винахідливості й спостережливості.

**Список літератури:** 1. Гапоненко А.Л. Теория управления: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Наука. 2011. – 248 с. 2. Организационное поведение: Учеб. пособие. / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Ю.Ю. Частухина – Пенза: Изд-во ун-та, 2011. – 142 с. 3. Теории мотивации [Электронный ресурс] / Режим доступу: [http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/topics.php?topic\\_id=17](http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/topics.php?topic_id=17) 4. Докучаев О.А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства / О. А. Докучаєв // Економіка та держава: міжнар. наук.-прак. журнал. – К.: ФДКС, 2006. – №8. – С. 79-81. 5. МакКлелланд Д. Мотивация человека / Д. МакКлелланд. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с. 6. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2003. – 352 с.

**Bibliography (transliterated):** 1. Gaponenko A.L. *Teorija upravljenja: uchebnik* / A.L. Gaponenko, A.P. Pankruhina. – M.: Nauka. 2011. – 248 s. 2. *Organizacionnoe povedenie: Ucheb. posobie.* / V.D. Dorofeev, A.N. Shmeleva, Ju.Ju. Chastuhina – Penza: Izd-vo un-ta, 2011. – 142 s. 3. *Teorii motivacii* [Elektronnij resurs] / Rezhim dostupu: [http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/topics.php?topic\\_id=17](http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/topics.php?topic_id=17) 4. Dokuchaev O.A. *Metodi doslidzhennja mehanizmu motivacii personalu pidpriemstva* / O. A. Dokuchaev // Ekonomika ta derzhava: mizhnar. nauk.-prak. zhurnal. – K.: FDKS, 2006. – №8. – S. 79-81. 5. MakKlelland D. *Motivacija cheloveka* / D. MakKlelland. – SPb.: Piter, 2007. – 672 s. 6. Maslou A. *Motivacija i lichnost* / A. Maslou. – SPb.: Piter, 2003. – 352 s.

Надійшла до редколегії 17.03.2014

УДК 339.138:338.45:339.13025

**М.В. МИРОШНИК**, канд. екон. наук, доц., НТУ «ХПІ»;  
**В.М. КОБЕЛЄВ**, канд. екон. наук, доц., НТУ «ХПІ»

## РОЗРОБКА МОДЕЛІ ОЦІНКИ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовані основні макроекономічні показники України, визначено, що низька конкурентоспроможність вітчизняних товаровиробників і країни в цілому - це проблема економічної безпеки держави. Конкретизовано падіння рейтингу глобальної конкурентоспроможності країни на 11 позицій, з 73 до 84, з показником 4.05 бали з 7 можливих. Побудована модель оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, яка заснована на групах показників, що характеризують його потенційні можливості, ступінь задоволення вимог ринку і фінансові результати господарської діяльності.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, ринок, економіка, промисловість, підприємство.

**Вступ.** Складні процеси реформування економічних відносин і розвиток нових ринкових умов господарювання, що сьогодні відбуваються в нашій країні, вимагають нових підходів до організації виробничо- господарської діяльності, принципів і методів управління виробництвом.