

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Юридичний факультет
Кафедра психології та соціальної роботи

ГРИЦИШИН Володимир Мирославович

Мотивація праці і способи трудового стимулювання персоналу соціальних організацій/Motivation of work and methods of labor stimulation the staff of social organizations

спеціальність: 8.18010001 - Управління соціальним закладом
магістерська програма - Управління соціальним закладом
Магістерська робота

Виконав студент групи УСЗм-21
В.М. Грицишин

Науковий керівник:
д.пс.н., доцент С.К. Шандрук

Магістерську роботу
допущено до захисту:

«___» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **А. В. Фурман**

ТЕРНОПІЛЬ-2017

РЕЗЮМЕ

Робота містить 108 сторінок, 94 – основного тексту, 2 рисунки, 2 таблиці, список використаних джерел із 104 найменувань.

Мета роботи полягає у дослідженні системи мотивація праці і способів трудового стимулювання персоналу соціальних організацій. **Об'єкт дослідження** – трудовий та управлінський персонал системи соціального захисту населення України, **предмет** – система мотивації праці і способів трудового стимулювання персоналу соціальних організацій.

Методи дослідження: *теоретичні* – ідеалізації для виявлення якісних шляхів трудової мотивації, узагальнення для систематизації і рубрикації вітчизняного й зарубіжного досвіду проведення мотивації праці, мисленнєвого експерименту, соціального теоретизування; *емпіричні* – соціальне спостереження, анкетування, соціометрія; *математично-статистичні*.

Теоретична новизна роботи полягає у тому, що комплексно досліджено систему мотивації праці і способів трудового стимулювання персоналу соціальних організацій України. **Практична значущість** результатів виконаної роботи сутнісно зводиться до сформульованих висновків та рекомендацій із практики трудової мотивації соціалістів.

Ключові слова: *мотивація, стимулювання, трудова поведінка, моніторинг, партисипативність, мотиватор, стимул, комунітаристика, трудоцентризм.*

RESUME

Work contains 108 pages, 94 – basic text, 2 figures, 2 tables, list of the used sources from 104 names.

The purpose of work consists in research of the system motivation of labour and methods of labour stimulation of personnel of social organizations. **Research object** – managerial staff of the system of social defence of population of Ukraine labour and, **subject** – system of motivation of labour and methods of labour stimulation of personnel of social organizations.

Research methods: *theoretical* – idealizations for the exposure of high-quality ways of labour motivation, generalization for systematization and dividing according to subjects headings of domestic and foreign experience of conducting of motivation of labour, minded experiment, social theorizing; *empiric* – social supervision, questionnaire, sociometry; *mathematical-statistical*.

The theoretical novelty of work consists in that complex the system of motivation of labour and methods of labour stimulation of personnel of social organizations of Ukraine is explored. **Practical meaningfulness** of executed job performances essence is taken to the formulated conclusions and recommendations from practice of labour motivation of socialworkers.

Keywords: *motivation, stimulation, labour conduct, monitoring, participative, motivator, stimulus, communitaristic, workcentristic.*

АНОТАЦІЯ

Грицишин Володимир Мирославович. Мотивація праці і способи трудового стимулювання персоналу соціальних організацій. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 8.18010001 – «Управління соціальним закладом». – Тернопільський національний економічний університет. Юридичний факультет. – Тернопіль, 2017.

У магістерській роботі здійснено дослідження дослідженні системи мотивації праці і способів трудового стимулювання персоналу соціальних організацій. Зокрема, всебічно досліджено сучасні реалії та зарубіжний досвід і виявлено чинники та форми трудової мотивації соцпрацівників. Також розкрито роль матеріального та нематеріального заохочення до праці та досліджено систему атестаційного аналізу як форми покращення трудового стимулювання соцпрацівників. Наостанок проаналізовано проблематику практичного дослідження мотивації соціальних працівників до трудової діяльності.

ANNOTATION

Grytsyshyn Volodymyr Myroslavovych. Motivation of work and methods of labor stimulation the staff of social organizations. – Manuscript.

Research on the receipt of educational-qualifying level of master's degree after speciality 8.18010001 – « Management by social establishment». – the Ternopil national economic university. Faculty of law. – Ternopil, 2017.

In master's degree work the research is carried out research of the system of motivation of labour and methods of labour stimulation of personnel of social organizations. In particular, modern real and foreign experience is comprehensively explored and factors and forms of labour motivation of socialworkers are exposed.

The role of material and immaterial encouragement is also exposed to labour and the system of attestation analysis is explored as forms of improvement of labour stimulation of socialworkers. And analysed problems of practical research of motivation of social workers to labour activity.

ПЛАН

ВСТУП

РОЗДІЛ 1

МОТИВАЦІЯ ТА ТРУДОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ ЯК ОБ'ЄКТ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

- 1.1. Мотивація праці соціальних працівників та особливості її прояву
 - 1.2. Сучасні реалії стимулювання трудового потенціалу соціальних працівників
 - 1.3. Зарубіжний досвід трудового стимулювання персоналу
- Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ВАЖЛИВА УМОВА ТРУДОВОГО СТИМУЛЮВАННЯ СОЦПРАЦІВНИКІВ

- 2.1. Мотивація до праці та форми її прояву
 - 2.2. Системний аналіз чинників трудової мотивації
 - 2.3. Особливості нематеріального заохочення працівників соціальних організацій
 - 2.4. Стимулювання трудової мотивації соціальних працівників шляхом удосконалення системи атестаційного аналізу
- Висновки до другого розділу

РОЗДІЛ 3

СИСТЕМА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

- 3.1. Соціологічний аспект вивчення сфери мотивації праці
 - 3.2. Практика дослідження мотивації соціальних працівників до трудової діяльності
- Висновки до третього розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТОК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	
МОТИВАЦІЯ ТА ТРУДОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ ЯК ОБ'ЄКТ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ	7
1.1. Мотивація праці соціальних працівників та особливості її прояву	7
1.2. Сучасні реалії стимулювання трудового потенціалу соціальних працівників	16
1.3. Зарубіжний досвід трудового стимулювання персоналу	22
Висновки до першого розділу	28
РОЗДІЛ 2	
МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ВАЖЛИВА УМОВА ТРУДОВОГО СТИМУЛЮВАННЯ СОЦПРАЦІВНИКІВ	31
2.1. Мотивація до праці та форми її прояву	31
2.2. Системний аналіз чинників трудової мотивації	45
2.3. Особливості нематеріального заохочення працівників соціальних організацій	58
2.4. Стимулювання трудової мотивації соціальних працівників шляхом удосконалення системи атестаційного аналізу	63
Висновки до другого розділу	70
РОЗДІЛ 3	
СИСТЕМА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ	72
3.1. Соціологічний аспект вивчення сфери мотивації праці	72
3.2. Практика дослідження мотивації соціальних працівників до трудової діяльності	84
Висновки до третього розділу	90
 ВИСНОВКИ	 92
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	 95
 ДОДАТОК	 103

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку суспільства перед управлінською теорією і практикою особливо гостро постала проблема пошуку ефективних способів мотивації та трудового стимулювання персоналу соціальних організацій. Сьогодні прогрес в соціально-економічному розвитку такої структури безпосередньо залежить від того, наскільки грамотно враховані індивідуально-типологічні особливості особистості співробітників при вибудовуванні системи стимулювання та мотивації. Це зумовлює необхідність дослідження та розробки теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо формування індивідуальних систем мотивації до праці співробітників усіх ланок соціальних організацій та установ.

Вирішення даного завдання має комплексний характер, оскільки вимагає проведення всебічного аналізу результатів психологічних і соціально-економічних досліджень. Зокрема, в психологічній науці проблемі вивчення спонукальної сили життєдіяльності особистості надається велика увага. Практично кожна з найбільш відомих на сьогоднішній день теорій особистості в тій чи іншій мірі торкається питання зміни поведінки людини. Це призводить до того, що на сьогодні виокремилась окрема сфера знання, що займається питаннями психології мотивації. Її предметом є вивчення причин і регуляторів поведінки, пояснення ким або чим спричинюється (детермінується) поведінка, якою мірою поведінка визначається людиною, а в якій – ситуативними чинниками, як людина і ситуація взаємодіють один з одним, детермінуючи поведінку.

Поняття мотивація з одного боку, це психологічна категорія, пов'язана із процесом усвідомлення людиною своїх потреб та вибору певної моделі поведінки для їх задоволення; з іншого – це категорія менеджменту, пов'язана із процесом управління поведінкою працівника за допомогою впливу на нього різними чинниками зовнішнього середовища (матеріальні і духовні ресурси

організації). В найбільш загальному вигляді мотивація людини до трудової діяльності розуміється як сукупність рушійних сил людини, що спонукають її до здійснення визначених дій. Важливим для розуміння мотивації є те, що ці сили можуть знаходитися як всередині, так і поза особою.

Перераховані обставини визначили **актуальність** і **новизну** дослідження. **Мета роботи** полягає у дослідженні системи мотивації праці і способів трудового стимулювання персоналу соціальних організацій.

Завдання (відповідають плану роботи):

- 1) всебічно дослідити сучасні реалії та зарубіжний досвід у системі мотивації праці та трудового стимулювання;
- 2) оглянути чинники та форми трудової мотивації соцпрацівників;
- 3) розкрити роль матеріального та нематеріального заохочення до праці;
- 4) дослідити систему атестаційного аналізу як форми покращення трудового стимулювання соцпрацівників;
- 5) виявити проблематику практичного дослідження мотивації соціальних працівників до трудової діяльності.

Об'єкт дослідження – трудовий та управлінський персонал системи соціального захисту населення України, **предмет** – система мотивації праці і способів трудового стимулювання персоналу соціальних організацій.

Методи дослідження: *теоретичні* – ідеалізації для виявлення якісних шляхів трудової мотивації, узагальнення для систематизації і рубрикації вітчизняного й зарубіжного досвіду здійснення мотивації праці, мисленнєвого експерименту, соціального теоретизування; *емпіричні* – соціальне спостереження, анкетування, соціометрія; *математично-статистичні* – для обґрунтування достовірності емпіричних даних (див. додаток).

Теоретична новизна роботи полягає у тому, що комплексно досліджено систему мотивації праці і способів трудового стимулювання персоналу соціальних організацій України. **Практична значущість** результатів виконаної роботи – сформульовані висновки та рекомендації щодо практики трудової мотивації соцпрацівників.

Апробація. За результатами дослідження підготовлено та опубліковано тези доповіді у Збірці наукових праць молодих учених кафедри психології та соціальної роботи юридичного факультету Тернопільського національного економічного університету (ж-л Психологія і суспільство: спецвипуск, 2016 рік).

Структура роботи. Дипломна робота, зміст якої викладено на 108 сторінках (94 сторінки основного тексту), складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатку, списку використаних джерел із 104 найменувань і містить 2 рисунки та 2 таблиці.

РОЗДІЛ 1

МОТИВАЦІЯ ТА ТРУДОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ

ЯК ОБ'ЄКТ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Мотивація праці соціальних працівників та особливості її прояву

Мотивація є однією із провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник задля досягнення визначеної організаційної мети змушений спонукати працівників працювати краще. Важливо досягти в організації певного стану, коли працівники добровільно і творчо, а головне за власної будуть ініціативи прагнути досягти цілей організації. Одними із найбільш дієвих заходів є створення у працівників внутрішніх стимулів до активної трудової діяльності, підтримка зацікавленості у праці, ініціювання появи задоволення від отриманих результатів.

Мотивація є динамічним процесом, який стимулює й підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда. Вона охоплює систему спонукальних чинників (потреби, мотиви, цілі, наміри тощо), здатних впливати на поведінку людини, сукупність причин психологічних чинників, що стимулюють, підтримують на певному рівні, а також пояснюють поведінку та активність людини, з іншого боку, вона є процесом спонукування себе та інших, активності, досягнення цілей [див. 1; 3; 12; 32]. «Мотив праці формується, якщо в розпорядку суб'єкта управління є потрібний набір цінностей, що відповідає соціально зумовленим потребам людини; для одержання цих цінностей потрібні трудові зусилля працівника; трудова діяльність дозволяє працівнику одержати ці цінності з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності» [22].

Велике значення для формування мотивів праці відіграє оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей не потрібно затрачати великих зусиль, або навпаки, потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі слугують статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи – ветеран, інвалід, одинока матір), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, які необов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягнуті за допомогою інших видів діяльності.

Стимулювання як тактика вирішення проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу. «Мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший направлений на зміну існуючого стану, другий – на його закріплення, проте вони доповнюють один одного» [31].

Стимулювання завжди повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціальне зумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Мотиваційна політика соціальної сфери акцентується на вдосконаленні принципів формування механізмів оплати і стимулювання праці. Адже, забезпечення стійкого розвитку організації в ринкових умовах господарювання об'єктивно вимагає ринкових підходів до формування системи оцінки й оплати

праці всіх без винятку працівників. Це передбачає встановлення прямої матеріальної залежності прибутків працівника від якості праці та кінцевих результатів роботи як структурних підрозділів, так і закладу в цілому.

Таким чином, із метою оптимізації мотиваційних механізмів в умовах сучасних кризових явищ в економіці необхідно спрямовувати зусилля на розвиток трудової активності. Сучасним соцзкладам потрібна правова основа відносин керівників і виконавців, при якій працівнику надається право самостійно обирати лінію трудової поведінки в межах, чітко зафіксованих правовими нормами, що забезпечить більш якісний процес формування і розвитку трудових відносин.

Мотивація – це одна з основних функцій управління людьми. Зовнішні щодо «людини працюючої» засоби, які в тій чи іншій мірі спонукають її в процесі праці, називаються стимулами. Будь-який стимул певним чином сприймається конкретною людиною, «проходить через її свідомість» і може спонукати або не спонукати до діяльності. Внутрішні спонуки визначаються як мотиви. Процес вживання системи стимулів і відповідно виникнення мотивів, спонукаючих людину до досягнення особистих або групових (колективних) цілей, задач є стимулюванням мотивації. У сучасній науці і практиці управління частіше застосовується поняття «мотивація», оскільки доводиться враховувати індивідуальні і групові (колективні) потреби людей [45; 47; 51; 68].

У науці мотивації поділяються на два типи – змістовні і процесуальні.

Ієрархічна модель мотивації була створена американським психологом Абрахамом Маслоу [58]. Відповідно до цієї моделі вищі потреби можуть спрямовувати поведінку людини в тій мірі, в якій задоволені його більш низькі потреби (див. «Мотивація і особа», 1984 [58]). Керівники вимушені зважати на індивідуальні особливості, чітко «уловлюючи» їх мотиви і антимотиви. Антимотиви представляють значний інтерес перш за все з практичної точки зору, оскільки знаючи їх, можна визначити, які потреби «людини працюючої» не задовольняються або задовольняються в незначній мірі. Сутнісно «вдосконалення мотивації» праці зводиться до наступного: виявлення мотивів і

антимотивів; вироблення заходів, направлених на зниження «ролі» і кількості антимотивів, практична реалізація заходів, які сприяють подоланню антимотивів, антимотивації.

У наукових дослідженнях, в практичній діяльності застосовується методологія виявлення як індивідуальних, так і узагальнених (усереднених) мотивів, використовуючи які вивчають мотивацію керівника того або іншого рівня системи соціального захисту (допомоги), фахівця із соціальної роботи, «польового» (практичного) соціального працівника.

Матеріальна мотивація. *Мотиви:* стабільна заробітна платня і своєчасність її виплати; виплата щомісячної премії у розмірі 100%; виплата надбавки щомісячно за стаж роботи; виплата матеріальної допомоги у розмірі двох окладів до відпустки і за підсумками роботи за рік; безкоштовний проїзд на міському транспорті; стабільність робочого місця. *Антимотиви:* низький посадовий оклад; оплата праці не враховує особистий трудовий внесок і компетентність; не проводиться доплата за виконання функцій, не властивих посаді; відсутні матеріальні стимули до підвищення рівня освіти.

Організаційна мотивація. *Мотиви:* зручно добиратися до місця роботи; близькість домівки до місця роботи дозволяє більш повно виконувати функцію материнства. *Антимотиви:* погана робота міського транспорту; суворі санкції за щонайменше порушення трудової дисципліни; необхідність виконувати роботу, що не входить в круг посадових обов'язків; неправильна організація праці, що не дозволяє виконувати нормативи по прийому населення; відсутність нормального забезпечення робочого місця канцтоварами.

Соціальна мотивація. *Мотиви:* достатньо велика суспільна значущість виконуваної роботи; часте задоволення від виконуваної роботи; можливість отримання другої вищої освіти; надання додаткової 12-денної відпустки за загальний стаж роботи понад 15 років; хороші відносини з окремими членами колективу. *Антимотиви:* не дуже сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі; недемократичність, некоректність керівника; рідке використання колегіальної форми ухвалення рішень; відсутність стимулів до підвищення

своєї кваліфікації; неможливість просування по службі; конфлікти з вищестоящим керівником.

Інформаційна мотивація. *Мотиви:* доступність необхідної інформації; можливість надання потрібної інформації людям, які мають відповідну потребу. *Антимотиви:* пошук потрібних документів із використанням особистих зв'язків; відсутність різної літератури із теорії і практики соціальної роботи з різними групами населення; слабе використання комп'ютерної техніки в повсякденній роботі.

Успішне проведення в Україні економічних реформ великою мірою залежить від їх соціальної спрямованості, від досягнення відповідності економічної і соціальної складової. У даний час виникла суперечність між здійснюваними економічними перетвореннями і сформованим низьким життєвим рівнем основної частини населення. Це значною мірою пов'язано з недостатністю уваги, що приділяється соціальним та трудовим аспектам ухвалених рішень, слабкою їх дієвістю. Актуальною проблемою є формування обґрунтованої системи стимулювання персоналу соціальних організацій, що набуває особливого значення в період трансформації в країні ринкових відносин.

Світова економічна наука накопичила чималий досвід обґрунтування теоретичних та практичних засад стимулювання персоналу. Багатогранно і ґрунтовно питання стимулювання викладені в працях Д.А. Аширова, І.А. Баткаєвої, І.Ф. Беляєвої, М.А. Волгіна, О.М. Волгіної, Б.М. Генкіна, В.М. Данюка, С.С. Занюка, Є.П. Ільїна, А.Я. Кібанова, А.М. Колота, Т.А. Костишиної, А.І. Кочеткової, Ю.П. Кокіна, Т.І. Лепейко, Д.О. Леонтєва, В.М. Лисюка, Н.Д. Лук'янченка, Т.Н. Матрусової, Н.Ф. Наумової, В.П. Рожина, В.О. Розанової, О.О. Русалинової, М.В. Семикіної, Л.С. Ситника, А.А. Соболевської, Є.А. Токаревої, Е.А. Уткіна, З.Є. Шершньової, В. Щукіна, а також зарубіжних вчених – Дж. Аткінсона, В. Врума, Ф. Герцберга, К. Левіна, Е. Лоулера, Ф. Лютенса, Д. Макгрегора, Д. Макклеланда, А. Маслова, Л. Портера, Х. Хекгаузена та ін. [1; 3; 4; 7; 12; 14; 28-41; 46; 49; 55-78; 88-103].

Проте, в науковій літературі проблема стимулювання персоналу соціальних організацій недостатньо розглянута з позиції узгодження категорійного апарату та застосування розроблених методик у практиці господарювання сучасних соцзакладів.

У сучасній літературі поняття «стимулювання» трактується по-різному, і єдиної думки у визначенні його сутності не досягнуто. Як спосіб винагородження працівників за участь у виробництві, що базується на співставленні ефективності праці та вимог технології розглядає стимулювання праці А. Бірюк [5]. Процесом зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій та усвідомленого пробудження в неї певних мотивів, вважає стимулювання А.М. Колот [46]. Аналогічно йому, як зовнішній по відношенню до працівника процес управлінського впливу на його мотиви розглядає стимулювання А.Я. Кібанов [42-43]. Стимулювання як тактику вирішення проблем досліджують О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук [50].

Стимулювання являє собою тип опосередкованого управлінського впливу керівництва або адміністрації підприємства на трудову поведінку працівників за використання різноманітних стимулів. Стимулювання працівників до трудової діяльності спрямоване на можливість задоволення їх особистих потреб одночасно із досягненням цілей підприємства. Потрібно зазначити, що покладена в основу системи стимулювання сукупність стимулювальних заходів має виключно суб'єктивну природу.

Отже, під стимулюванням слід розуміти зовнішній щодо персоналу процес суб'єктивного управлінського впливу, спрямований на формування певних мотивів у працівників до конкретних дій. Стимулювання трудової діяльності потрібно розглядати як зовнішній процес суб'єктивного управлінського впливу на працівників з метою формування у них мотивів до активної трудової діяльності.

Дослідження процесу стимулювання передбачає вивчення взаємозв'язку та співвідношення стимулу і мотиву. У науковій літературі поняття «стимул» і «мотив» мають велику кількість визначень. Так, стимул (лат. *stimulus* –

стрекало, підганялка) трактується як спонукання до дії, поштовх, спонукальна причина [48]; як те, що викликає зацікавленість у здійсненні чого-небудь, спонукальна причина до здійснення чогось, подразник, який викликає реакцію [15]. Сучасну класифікацію стимулів наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація стимулів

Класифікаційна ознака	Форма стимулів
<i>Спрямованість дії стимулів</i>	Винагороджувальні Каральні
<i>Джерела (ресурси) стимулювання</i>	Економічні Адміністративні Суспільні
<i>Інтереси суб'єкта</i>	Індивідуальні Колективні (групові)
<i>Зміст стимулів</i>	Матеріальні (економічні): грошові, негрошові (матеріально-соціальні) Нематеріальні: соціальні, моральні, психологічні
<i>Спосіб дії стимулюючого впливу</i>	Прямі (безпосередні) Непрямі (опосередковані)
<i>Періоди дії стимулів</i>	Випереджувальні Відстрочені
<i>Рівень дії</i>	Зовнішні Внутрішні
<i>Повторюваність</i>	Разові Тимчасові Багаторазові Постійні
<i>Інтенсивність дії</i>	Слабкі Середньої сили Сильні

Мотив (фр. *motiv*) характеризується як спонукальна причина, привид до якоїсь дії [15]; підстава як-небудь дії, вчинку, причина [6]; спонукальна причина поведінки і дій людини, що виникає під впливом його потреб та

інтересів, являє собою бажане людиною благо, що задовольняє потреби за умови виконання певних трудових дій [71].

Стимул слід розуміти як зовнішній фактор впливу, що створює у свідомості людини відчуття важливості для неї потреб та інтересів. Мотив – це суб'єктивне явище, усвідомлення вчинків; його можна характеризувати як внутрішню спонуку людини до досягнення певних цілей своєї діяльності на основі усвідомлених потреб. «Структура мотивів трудової поведінки формується з трьох основних компонентів: 1) усвідомлення людиною своїх потреб, задоволення яких можливе шляхом праці (діяльності); 2) уявлення про ті блага, які людина може отримати як винагородження за працю; 3) уявна побудова процесу, за якого здійснюється зв'язок між потребами та тими кінцевими благами» [40].

Існують різні думки стосовно особливостей взаємозв'язку мотивів і стимулів. Оскільки зовнішні за природою стимули породжують у працівника внутрішні за суттю мотиви до конкретної поведінки, то чим сильніший і дієвіший стимул, тим активніші мотиви та, відповідно, діяльність працівника. Проте, стимули, що не відповідають вимогам мотивів, потребам працівника, не можуть виконувати спонукальну дію, «підштовхувати» працівника до «запрограмованої» поведінки.

Значимість стимулу і мотиву може визначатись їх пороговим значенням. Рівень стимулу за змістом, величиною і часом, який може подолати індиферентність працівника та викликати позитивну дію на його вплив, вважають пороговим значенням стимулу. Порогове значення мотиву – це значення, адекватне пороговому значенню стимулу. Таким чином, «процеси стимулювання та мотивації можливі лише тоді, коли стимули і мотиви за величиною, часом та змістом будуть відповідати вимогам, необхідним для подолання порогу індиферентності персоналу» [33, с. 257].

Процес актуалізації мотивів внаслідок реалізації стимулів, що виявились адекватними для працівника, характеризується як мотивація. Це процес індивідуально зорієнтованого стимулювання персоналу. Мотивація є реакцією

персоналу на управлінський вплив адміністрації підприємства, що виявляється у конкретній трудовій поведінці працівника (рис. 1.1).

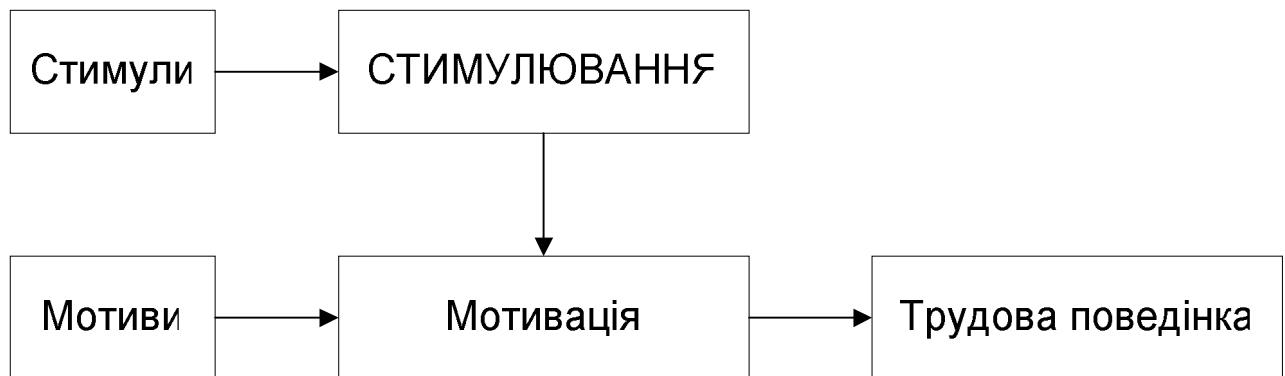


Рис. 1.1. Процес формування трудової поведінки працівника

Механізм управління поведінкою персоналу шляхом стимулювання ґрунтується на комплексному застосуванні принципів, прийомів та методів. Серед основних принципів ефективної системи стимулювання можна виділити:

- 1) відповідність цілей системи стимулювання цілям підприємства;
- 2) врахування мотиваційних чинників;
- 3) стимулювання за заслуги;
- 4) комплексність;
- 5) моніторинг конкурентоспроможності оплати праці;
- 6) партисипативність.

Під час формування системи стимулювання потрібно враховувати також такі основні вимоги: інформованість щодо діючої системи стимулювання, зрозумілість системи стимулювання, гнучкість, диференційованість стимулів, гарантування винагородження, своєчасність виплати та справедливість винагородження, оперативність застосування, періодичність використання, рівність можливостей тощо [див. 3; 32; 41].

Зазначені вимоги до формування систем стимулювання є загальними і стосуються рівною мірою як формування системи стимулювання поведінки працівників матеріальними благами, так і нематеріальної системи стимулювання.

1.2. Сучасні реалії стимулювання трудового потенціалу соціальних працівників

Пошуки нових шляхів стимулювання персоналу потребують усвідомлення того факту, що сьогодні праця як ніколи раніше стала об'єктом багатьох досліджень. Саме тому завдання мотивації та стимулювання у сфері праці в нових умовах багатократно ускладнюється. Останнім часом багатьом організаціям притаманна проблема плинності кадрів. В жодній організації не існує єдиної, загальної для всіх системи управління персоналом. Однак керівники майже всіх організацій стимулюють кадри на основі матеріальної та нематеріальної мотивації.

Аналіз наукової літератури з питань мотивації стимулювання праці в перехідний період економіки [4; 11; 30; 34; 38; 45; 49; 63; 88] свідчить про розширення досліджень з питань матеріальної і нематеріальної мотивації, розробки стимулюючого механізму в соціальній організації, обґрунтування нових форм і методів стимулювання. Світовий досвід свідчить, що висока конкурентоспроможність підприємств і економіки в цілому суттєвою мірою визначається цілеспрямованою мотивацією до ефективної та продуктивної праці. Стимулювання праці ефективно тільки в тому випадку, коли органи управління вміють добиватися й підтримувати той рівень роботи, за який платять. Мета стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а спонукати її робити краще те, що зумовлено трудовими відносинами.

«Питання ефективності роботи кадрів розглядали у своїх працях іноземні економісти А. Маршалл, Н. Менк'ю, П. Семюельсон, В. Нордгауз та інші. Наприклад, Р. Майтленд вважає, що в міру того, як організації намагаються добиватися більшого з меншими витратами, керівники розуміють, що головним у цьому є люди, спроможні докладати максимум зусиль для підвищення добробуту організації» [4, с. 34]. В останнє десятиліття ця проблема зацікавила багатьох українських вчених. Зокрема О. Ванькова [13] вважає, що головною

проблемою економічного розвитку держави є відновлення розширеного процесу відтворення в Україні. Задля вирішення означеної проблеми необхідно налагодити трудові відносини. Д.П. Богиня та М.В. Семикіна [8] розкривають суть і місце трудового менталітету в структурі мотиваційного механізму, пов'язують менталітет та якість трудового потенціалу, а також пропонують нові підходи до забезпечення конкурентоспроможності працівників. При цьому Е.А. Митрофанова та Д.В. Космачов [68] вважають, що «живі» гроші – не єдине, що може утримати робітника в організації, велику ефективність також мають нематеріальні методи]. Підвищення конкурентоспроможності установ та організацій, становлення нової інноваційної системи соціально-трудова відносин обумовлюють зміну структури потреб працівників, формування нових ціннісних орієнтацій, цілей діяльності тощо. На думку М.В. Семикіної та Л.А. Коваль, головним в інноваційному економічному процесі є творчий потенціал людини, на активізацію якого повинне бути спрямоване стимулювання [8]. Аналіз публікацій А. Ересковського та О. Кружкової [39] свідчить про зростаюче розуміння того, що підвищення конкурентоспроможності національної економіки неможливе без формування робочої сили, без створення мотивації, притаманної певному етапові економічних та політичних перетворень і завданням зміцнення конкурентних позицій банків держави у світі.

У міру стабілізації системи соціального закладу України працівники починають замислюватися над стабілізацією свого кадрового складу, адже фінансові й інформаційні ресурси дають лише тимчасові конкурентні переваги. Ні для кого не секрет, що коли в соцзакладі є ефективно діючий персонал, він може залучати засоби й одержувати необхідну інформацію, тому така установа буде процвітати. Як відомо, ефективність роботи персоналу прямо залежить від його мотивації й стимулювання. Характерною рисою більшості українських соціальних організацій нині є обмежена система стимулювання, а в деяких випадках навіть її відсутність. Більшість соціальних працівників не бажають брати на себе відповідальність і проявляти ініціативу, вони не повно уявляють

завдань організації, не бачать особисто для себе потреб у їх досягненні. Тому об'єктивною необхідністю є розробка й впровадження сучасної системи фінансового стимулювання трудового потенціалу соціальної організації. Щоб не втратити своїх висококваліфікованих співробітників, необхідно здійснювати управління персоналом, найважливішим інструментом якого стане створення корпоративних програм мотивації й стимулювання.

У подібних ситуаціях виявляються багато керівників українських соціальних закладів, саме тому важливо вчасно розглянути питання: коли ж потрібно зайнятися розробкою й впровадженням зовсім нових систем мотивації й стимулювання? У даній ситуації задуматися над вирішенням проблеми стимулювання персоналу необхідно, якщо у працівників присутня невдоволеність рівнем заробітної плати й кар'єрним ростом; працівники оцінюють свою роботу як неважливу для організації; робітники ведуть мову про відсутність самостійності в роботі; надходять нечіткі вимоги з боку керівництва організації; наявна велика плинність кадрів. Поняття «мотивація» використовується в контекстах, що стосуються цілей або результатів, які бажає одержати окрема особа, наприклад, «його мотивують гроші»; свідомого процесу вибору цілей і ухвалення рішення, як їх досягти, наприклад, «він вмотивований до більш старанної роботи» і соціального процесу, за допомогою якого на поведження окремої особи впливає поведження інших, наприклад, «керівник мотивує свою команду». Форми винагород, які можуть бути запропоновані співробітникам у цьому випадку, включають зарплатню; задоволеність роботою, що може бути досягнута практичними методами, наприклад, навчанням і кар'єрним просуванням; участь у процесі прийняття рішень, включаючи залучення в «позитивні» сфери, наприклад, надання послуг клієнтам, гуртки якості, схеми підтвердження, а також існуюче фізичне, соціальне й культурне довкілля.

Існуюча в Україні система матеріального стимулювання трудової активності значною мірою малоефективна і стала однією з причин кризи праці.

Незважаючи на багаті природні ресурси й величезні капіталовкладення в основні фонди, економіка країни опинилася у важкому стані.

На сучасному етапі розвитку економіки проблема управління кадрами має важливе значення. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах пошуку шляхів стабілізації економічного розвитку в країнах з перехідною економікою. Найважливішим засобом розв'язання багатьох проблем, пов'язаних із стимулюванням, є перетворення в стимул самої праці. У цій ситуації поступово долається протиріччя між зовнішніми і внутрішніми стимулами (праця стає потребою, внутрішнім стимулом людини); між інтересами особи й суспільства; між техніко-економічною і соціальною структурами. Керівники свідомо або несвідомо, завжди здійснювали функцію стимулювання своїх працівників. Тривалий час існувало переконання, що люди завжди будуть працювати більше, якщо їм дати можливість заробити більше. Вважалося, що стимулювання праці – це просте збільшення грошової винагороди в обмін на відповідні зусилля. Поряд з іншими причинами це зумовлено також тим, що основою системи стимулювання є теза про вигідність дешевої праці. Тривалий період вкладення в індустріалізацію народного господарства здійснювалися за рахунок мінімізації оплати праці. Малопродуктивна праця відтворює нерозвиненого працівника, який не сприймає можливість заробляти більше шляхом збільшення продуктивності праці, «вбиває» ініціативу і тим самим стримує науково-технічний прогрес, консервує низький рівень організації й умов праці. Зміни обов'язково повинні відбутися у сфері мотивації співробітників, внутрішньої переконливої комунікації, передачі відповідальності. Необхідне також нове керівництво, яке не демонструє свої владні повноваження.

Сучасна трудова свідомість характеризується відчуженням праці. Основні причини цього становища наступні: праця не завжди може забезпечити нормальний рівень життя більшості працівників. Крім усього, це пов'язано з розмірами зарплати, яка не дозволяє вийти на рівень раціональних норм поведінки; низький рівень трудової та виробничої дисципліни визначає низьку

якість обслуговування і як наслідок безвідповідального ставлення до праці – низький рівень заробітної плати; в умовах обмеженості сфери мотивованої поведінки в абсолютній більшості працівників практично немає можливості для вільного вибору місця додаткової праці, ступеня інтенсивності роботи, соціальної й професійної мобільності; багато керівників нерідко роблять ставку на безвідмовного працівника на шкоду високопрофесійного та ініціативного; немає ефективної системи стимулювання трудової діяльності, тому що в оплаті праці багато в чому існує зрівнялівка, розмір заробітку не залежить від особистого трудового внеску працівника в кінцевий результат діяльності колективу; внутрішня суперечливість системи заробітної плати послаблює зв'язок між розміром заробітної плати й змістом праці. Сутність цього протиріччя в тому, що «стимулюється насамперед закріплення працівників на місцях з непривабливою працею, у результаті чого оплата праці тут вища, ніж на робочих місцях, що вимагають високої кваліфікації» [39]. Непрестижність праці призвела до того, що значна частина населення не має реальних можливостей одержувати блага за рахунок чесної, сумлінної праці і тому обмежує свої потреби.

До основних матеріальних стимулів завжди відносять заробітну плату, участь у розподілі прибутку, премії, участь у капіталі. Заробітна плата – найважливіша частина системи оплати й стимулювання праці, один з інструментів впливу на ефективність праці співробітника. Це – система стимулювання персоналу підприємства. Але при всій значущості заробітна плата в більшості успішних організацій та підприємств не перевищує 70% від доходу працівника, інші 30% доходу беруть участь у розподілі прибутку. Участь у розподілі прибутку на сьогодні в Україні та світі є широко розповсюдженою системою винагороди. Однак використання участі в прибутках зумовлює зацікавленість працівника в ефективній роботі сьогодні, а не в довгостроковій перспективі діяльності організації. Існує ряд ключових питань, від вирішення яких залежить ефективність реалізації програм розподілу прибутку, а саме: «хто повинен брати участь у розробці та впровадженні плану;

як розподіляється ступінь участі в цих процесах між керівництвом і персоналом; який за розміром підрозділ буде охоплений планом; який критерій буде використовуватися для оцінки трудового внеску» [11].

Економічний стимул для використання форм участі в капіталі полягає в необхідності узгоджувати інтереси організації й співробітників. Працівник, який отримує тільки заробітну плату, об'єктивно зацікавлений у однакових короткострокових інтересах – своїх та організації. До тих пір поки найманий працівник не має ніякого відношення до власності організації, немає об'єктивних передумов для збігу інтересів працівника й організації. Тому украй бажано, щоб кожен працівник реально був зацікавлений у реалізації стратегічних планів розвитку організації.

Слід зауважити, що не всі способи економічного заохочення можуть зумовити мотиваційний вплив на співробітників, однак існує кілька основних положень про премії, які не стосуються специфіки організації і є універсальними. Ними повинен керуватися керівник при впровадженні методів економічного стимулювання: «премії не повинні бути занадто загальними й розповсюдженими, оскільки в протилежному випадку їх будуть сприймати просто як частину звичайної зарплати у звичайних умовах; премія повинна бути пов'язана сутнісно із особистим внеском працівника в досягнення організації (індивідуальна або групова робота); повинен існувати будь-який прийнятний метод виміру продуктивності праці; працівники повинні відчувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль; додаткові зусилля працівників, що стимулюються премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій» [16, с. 35].

Необхідно відзначити той факт, що зараз багато працівників влаштовуючись на роботу, цікавляться не тільки зарплатою, яка може поєднувати посадовий оклад, щомісячну премію, бонусні виплати за підсумками роботи за рік, доплати за вислугу років, але й соціальним пакетом, що пропонує заклад. Можна говорити про ефективну систему стимулювання праці лише тоді, коли вона відповідає очікуванням працівників і спонукує їх до

ефективної діяльності. Щодо ролі соціального пакета, то якщо співробітники будуть отримувати мало, якість персоналу буде відповідною. У такий же спосіб соціальні заклади будуть здійснювати свої функції, а це може призвести до кризи управління у банківській системі.

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки. Для вдосконалення системи фінансового стимулювання в соціальній організації необхідно:

а) проаналізувати структуру системи мотивації щодо обґрунтованості і єдності конкретного закладу і з'ясувати, чи існують у ньому всі необхідні чинники, які стимулюють роботу його колективу;

б) налагодити постійний контроль ефективності системи стимулювання;

в) більш повно використовувати моральне заохочення як один із найдешевших і ефективних елементів стимулювання;

г) встановити взаємозв'язок цілей і завдань, відповідальності й повноважень, кваліфікації й досвіду з кількісними і якісними результатами праці;

д) провести атестацію структурних підрозділів соціального закладу й визначити необхідні відмінності в системах стимулювання окремих структурних одиниць.

Система стимулювання не повинна ґрунтуватися на результатах єдиної для всіх працівників оцінки. Вона повинна враховувати індивідуальні особливості, потреби й інтереси кожного.

1.3. Зарубіжний досвід трудового стимулювання персоналу

Стимулювання трудової діяльності є одним із важливих чинників економічного розвитку суспільства. Донедавна системі стимулювання не приділяли належної уваги, тепер – це є необхідністю для менеджерів як на рівні підприємства, так і на рівні держави.

Український вчений А.М. Колот [46] досліджував питання стимулювання праці. На його погляд, «стимулювання – це сукупність зовнішніх та внутрішніх, усвідомлюваних людиною рушійних сил, які спонукають її до діяльності, визначаючи поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості на досягнення особистих цілей та цілей організації. Стимулювання не є сталим, воно постійно збагачується новими елементами. Вагомі новації в організації системи стимулювання в зарубіжних фірмах спостерігаються в останні два десятиліття» [46, с. 10].

«Даній темі приділяється велика увага, різні аспекти стимулювання працівників висвітлені в працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як В. Антонюк, С Бандур, М. Долішній, М. Дороніна, М. Кім, О. Лаврук, П. Мартін, В. Москаленко, А. Колотко, А. Сміт, Г. Шульга» [46, с. 12].

Стимулювання праці вживається як у широкому, так і у вузькому значенні. У широкому значенні – це методи стимулювання, впливу, винагороди, економічні (матеріальні), соціально-регулятивні. Економічне, матеріальне стимулювання праці передбачає внесення в процес стимулювання вартісних важелів залучення людей до праці, тобто безпосередній економічний вплив на мотивацію, забезпечення особистої і групової зацікавленості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні. Тут застосовуються як безпосередні (зарплата, премії, доходи від прибутку та ін.), так і опосередковані (ціни, податки, кредити) важелі регуляції трудової поведінки.

У вузькому розумінні стимулювання праці фактично збігається з соціальним регулюванням праці – соціальною мотивацією трудової поведінки, коли спонукання до діяльності здійснюється через задоволення різноманітних потреб особистості, соціальної групи чи трудового колективу. «Як можна побачити, подібний вплив пов'язаний з одержанням людиною задоволення від зреалізації її цілей, потреб. І воно нерідко спонукає особистість до певної трудової поведінки сильніше, ніж безпосередній (адміністративний, економічний) вплив» [2, с. 24].

Базові інструменти мотивації добре відомі всім менеджерам з управління персоналом: надання службового автомобіля й оплата мобільного зв'язку, тренінги особистісного розвитку та річні бонуси, страхування життя і програми недержавного пенсійного забезпечення. Однак кожна компанія розкриває перед співробітниками значну чисельність пільг і заохочень – у рамках своїх фінансових можливостей. Але щоб отримувати від людей те, чого ніколи раніше не отримували, потрібно і мотивувати їх так, як ніколи раніше.

Кожен менеджер обирає свій спосіб стимулювання персоналу. На Заході вже давно зрозуміли, що цінного співробітника потрібно поважати, оскільки від його знань, працездатності та лояльності залежить успіх компанії на ринку. На жаль, в Україні, що володіє значним кадровим та інтелектуальним потенціалом, компанії недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням стимулювання співробітників, роблячи основний акцент на «маніпулюванні зарплатою»: підвищуючи або знижуючи залежно від успіхів структури на ринку. Тільки великі компанії сьогодні під час прийому на роботу пропонують фахівцям високого рівня не тільки високу зарплату, а й значний соціальний пакет, що покриває частину важливих витрат життєдіяльності людини. Але часом молодих сучасних менеджерів це не влаштовує: вони повинні бачити перспективу кар'єрного зростання в цій компанії, а якщо ж ні, то як показує практика, такий співробітник буде шукати інше місце роботи.

Пристойна заробітна плата повинна давати змогу рядовим працівникам повною мірою реалізувати свої потреби. Але навіть сьогодні, такий принцип, як матеріальна винагорода за працю, вимагає дотримання певних умов. Відповідно до теорії Герцберга [див. 2, с. 125], не варто підвищувати платню у зв'язку з індексацією, оскільки індексація життя, спрямована на підтримку життєвих факторів, аж ніяк не надихає співробітників на зростання їх продуктивності.

Крім зарплат, як відомо, виплачують ще премії. Але премія повинна бути правильно позиціонуватися у свідомості працівника. Не вважається мотивуючим фактором премія, яку платять епізодично, оскільки вона

сприймається як частина зарплати. Коли людина отримує премію, то вона усвідомлює, що керівництво оцінило досягнуті нею результати й одночасно не пошкодувала грошей на винагороду. При цьому, головне для співробітника не сума премії, а факт її отримання.

Згідно прикладу країн Скандинавії (Швеція, Данія, Норвегія, Фінляндія) [83], в компаніях із циклічною структурою персонал (колектив або команда) створюється на час виконання якогось завдання. Топ-менеджер задає лише напрям роботи, ставить завдання, не забуваючи про головне – створення сприятливих умов. Така організація тримається на трьох «р» – *people, purpose & process* (люди, мета і процес). А ось класична вертикальна структура побудована на трьох «s» – *structure, system & strategy*. У Швеції витрати на оплату праці завжди були високими. Робота із невмотивованим персоналом обходиться фірмі досить дорого. Соціальний пакет забезпечує шведу 80% оплати за бюлетенем із непрацездатності. Правда, без потреби шведи лікарняний лист брати не будуть – місцеві підприємці роблять все можливе, щоб підвищити вмотивованість співробітників до праці. Фахівці стверджують, що сьогодні в багатьох шведських фірмах в ієрархії корпоративних цінностей лідирує саме командний дух. Для співробітника такі цінності, як дружба, партнерство і колектив мають першорядне значення. На другому місці – цікава робота, на третьому – усвідомлення того, що співробітник сам піклується про якісне виконання завдання. Розмір окладу стоїть на сьомому місці. Сьогодні багато компаній Швеції дозволяють персоналу працювати вдома. Нікого вже не дивує робочий процес за гнучким графіком: якщо компетентна група вважає за можливе надати таке право члену команди, то керівництво не буде заперечувати, тому що за результати роботи відповідає весь колектив [див. 25, с. 46-47].

Способи заохочень співробітників і струнка система кар'єрного зростання діють у фірмі McKinsey. McKinsey & Company – міжнародна консалтингова компанія, що спеціалізується на вирішенні завдань, пов'язаних зі стратегічним управлінням. McKinsey як консультант співпрацює з найбільшими світовими

компаніями, державними установами та некомерційними організаціями. Зараз невисокий рівень менеджменту персоналу в більшості вітчизняних компаній не дозволяє запозичити багато принципів, розроблені цією міжнародною структурою. Співробітники McKinsey отримують зарплату не за результатами роботи підрозділу, а підсумками роботи всієї компанії. Начальство керується головним принципом: фірмі потрібні люди, що працюють не заради заробітку, а заради організації. Людина повинна докласти максимум зусиль, щоб усередині структури народжувалися нові знання і поліпшений продукт.

Відмінність даної компанії від інших подібних полягає в тому, що у ній немає жорсткої ієрархічної структури. У компанії дозволяють людині самостійно організувати творчий процес, тут же заохочують ініціативу співробітника. Кожен, хто приходить у McKinsey, націлює себе на самостійність. Тут немає начальника, який вказує і перевіряє, оскільки часті вказівки та перевірки можуть дратувати співробітників, і відповідно відсувати в часі виконання мети. У своїй діяльності співробітник керується mission (завданням) і основоположними принципами. Він хоче мати свободу пересування, думки і дії, щоб самостійно впоратися з непередбачуваними ситуаціями. Тому керівництво компанії прагне зібрати під одним дахом професіоналів, а не просто найманих працівників. І до всіх, прийнятих на роботу в McKinsey, ставляться як до професіоналів, і вимагають від них професіоналізму в роботі. Щоб співробітники не затримувалися на одному місці, в компанії функціонує система кар'єрного зростання – шість ступенів. І на кожному з них – своя зона відповідальності. Одночасно із кар'єрним зростанням розширюється і зона незалежності в суворій відповідності зі збільшенням професійних навичок і пізнавального ресурсу. Нові співробітники компанії починають своє кар'єрне зростання з бізнес-аналітика. Наступна стадія – associate. Потім – менеджер і молодший партнер. Кожному званню відповідає і коло обов'язків. На відміну від бізнес-аналітика, associate бере участь в обговоренні суміжних та загальних проблем, керує проектами. А от до

компетенції менеджера входить не тільки управління накопиченими знаннями команди, а й пошук кращих методичних знань [див. 34, с. 43-44].

Нова система підвищення стимулювання роботи персоналу, введена однією із телекомунікаційних компаній і заслуговує особливої уваги. Вона стосується виплати всім працівникам певного відсотка від прибутку (саме такий спосіб стимулювання широко поширений у світовій практиці). У компанії за рахунок цього чинника вдалося вирішити проблему підбору співробітників і посилення їх стимулювання, зміцнення корпоративної культури в цілому. У компанії застосовується і програма оцінки внеску кожного працівника – *performance management*. Від неї залежить розмір виплати премії і зарплати [див. 36].

Слід розглянути систему «профїт-шерїнг» (*profit-sharing*), суть якої полягає в розподїлі прибутку в рївних частках мїж усіма учасниками програми. На початку року компанїя заявляє про свої плани на 360 днїв і визначає: якщо чистий прибуток пїсля сплати всїх податкїв перевищить певну суму, то якийсь вїдсоток вїд цього прибутку буде порївну розподїлений мїж усіма штатними співробітниками компанїї, якї пїдписали документ (ця програма дїє тїльки протягом календарного року). Але програма має і мїнус: якщо щось не вийшло, то компанїя може вїдмовитися вїд виконання зобов'язань перед працівниками .

На думку керївництва телекомунїкацїйної фїрми, профїт-шерїнг – це дуже сильний мотивацїйний чинник, що дозволяє людям свїдомо брати участь у бїзнесї компанїї. Причому розподїл заробленого прибутку і її виплата – це рївна частка незалежно вїд позицїї і посади співробітника. Можливо, для начальника вїддїлу отримана сума буде незначною, зате для молодих співробітників заохочення може скласти 3–4 мїсячних оклади. Ця програма розрахована на початкївцїв і середнїй склад компанїї.

Як показує досвїд використання даної системи, профїт-шерїнг – це досить сильний інструмент. Якщо співробітник знає, що вїн отримає велику суму грошей наприкінцї року, то точно допрацює до його кїнця. Ця програма

потрібна не тільки для заохочення співробітників, але для підтримки іміджу інноваційної компанії в сфері телекомунікацій.

«Згідно з дослідженнями, проведеними деякими західними рекрутинговими компаніями, невеликі компанії з чисельністю персоналу 60–100 осіб більше приділяють увагу грошовому компоненту, ніж великі. Вони змушені платити на 20–60% більше, ніж відомі у світі компанії-бренди. Типова стратегія невеликих компаній – це залучення висококваліфікованих співробітників і різке збільшення їм платні. При цьому відмічено, що співробітники, які отримують підвищену зарплату, зовсім не лояльні до фірми, і плинність серед «перекуплених» фахівців набагато вище, ніж серед співробітників, «вирощених» усередині фірми» [35, с. 55].

Щоб уникнути розвитку таких негативних моментів, експерти рекомендують створювати в структурах сприятливий психологічний клімат. Працівник повинен відчувати причетність до того, чим займається компанія. Тоді розмір зарплати відійде на задній план і співробітник перестане думати про інші фірми, де праця оплачується вище. Спектр людських прагнень і бажань настільки величезний, що вимірювати його тільки грошима не варто. Не випадково сьогодні багато відомих міжнародні компаній при прийомі на роботу працівників намагаються з'ясувати внутрішню його мотивацію. Керівництво не проти високої зарплати, але воно має бути впевнене, що співробітником, у першу чергу, рухає не любов до великих грошей, а інтерес до нової справи.

Висновки до першого розділу

Вивчення наукових праць про зміст та регулювання процесів стимулювання дозволило встановити, що зі зміною етапів розвитку суспільства змінюється і напрям розвитку стимулювання. Тому можна з впевненістю стверджувати, що сучасні реалії потребують значного покращення

ефективності управління, мінімізації витрат, конкурентоздатності соціальних організацій та стимулювання праці.

Стимулювання праці припускає створення умов, при яких активна трудова діяльність, що дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною й достатньою для задоволення значних і соціально зумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів до праці. Отже, стимулювання персоналу в конкурентних умовах господарювання є важливим інструментом ефективного функціонування соціальної організації. Нові економічні відносини, зумовлені перехідним періодом, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір, навчання і розстановка кадрів, але й формування нової свідомості, менталітету, а також методів стимулювання. З огляду на це недосконалість структури стимулювання працівників більшості закладів шкодить національним інтересам, які передбачають ефективну діяльність.

Система матеріальних стимулів повинна спиратися на певну базу – нормативний рівень трудової діяльності. Сам факт вступу працівника у трудові відносини припускає, що він за заздалегідь визначену винагороду повинен виконувати певне коло обов'язків. У цій ситуації для стимулювання місця немає. Працівник повинен знати, які вимоги до нього висуваються, яку винагороду він одержить при неухильному їх дотриманні, які санкції будуть застосовані у випадку їх порушення. Дисципліна завжди має елементи примусу, обмежує вибір варіантів поведінки. Для того, аби не допустити пасивності співробітників та підтримувати їхню інноваційну активність, необхідно пам'ятати, що навіть з економічної точки зору люди – це надзвичайно дорогий ресурс, і повинен використовуватися з максимальною ефективністю. Саме тому необхідно знати стадії втрати інтересу до роботи і вчасно попереджувати цей процес.

Отже, соціальні організації для ефективного та повноцінного функціонування в ринкових умовах господарювання мають особливу зацікавленість у використанні фінансового стимулювання персоналу. Для цього

необхідно, крім інших заходів, запровадити щорічну систему оцінки роботи кожного співробітника та забезпечити зворотний зв'язок від працівника до роботодавця, що підвищить рівень стимулювання персоналу. До пріоритетних напрямків стимулювання ефективності праці слід віднести створення мотиваційного клімату для забезпечення виконання планів підвищення продуктивності праці, збалансованості трудових витрат між структурними підрозділами підприємства, відповідності якості життя працівників і витрат праці, зайнятості персоналу відповідно до творчого потенціалу, розвиток підприємства згідно із вимогами ринку та багато інших. Лише за таких умов праці можна говорити про її ефективність.

Сьогодні належний розвиток соціального закладу може бути досягнутий виключно за умов побудови системи раціонального управління його персоналом. Побудова системи стимулювання на підприємстві вимагає належного нормативно-методологічного обґрунтування. Відсутність або недоопрацювання одного з її елементів не дозволить повною мірою виконати завдання, поставлені перед системою стимулювання. Ефективна організація системи стимулювання працівників є важливим чинником перспективного розвитку промислових підприємств.

РОЗДІЛ 2

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ВАЖЛИВА УМОВА ТРУДОВОГО СТИМУЛЮВАННЯ СОЦПРАЦІВНИКІВ

2.1. Мотивація до праці та форми її прояву

В умовах сучасного розвитку економіки, невідповідності бізнесу до сучасних економічних реалій, слабкого економічного досвіду більшості населення, доводиться все частіше звертатися до західних взірців з приводу різноманітних економічних ситуацій виникаючих в економіці. Кажучи про матеріальне стимулювання ми, проголосивши ще у радянські часи гасло «Від кожного за здібностями, кожному за працею», виправдовували відсутність принципів розподілу і видачу певної норми платні незалежно від витрат. Сьогодні постає очевидним необхідність створення в умовах нашої економіки нової мотиваційної моделі, здатної повернути працьовитість, що руйнувалася довгий період часу. До цього варто додати створення нової трудової етики і культури підприємства, без яких неможливе введення сучасних технологій, а також зниження наростаючої соціальної напруженості і запобігання трудових конфліктів.

У таких умовах звернення до зарубіжного досвіду трудової мотивації не випадкове. Проте механічне перенесення даного досвіду в наші умови приведе до незначного ефекту. Перш ніж проводити таку трансплантацію необхідно осмислити декілька умов. По-перше, коріння тієї або іншої форми або системи мотивації беруть свої витoki в історичних, психологічних, морально-етичних принципах того або іншого суспільства. Звідси витікає друга умова, які принципи, який рівень і яка організація управління, що відображає рівень розвитку виробничих відносин на даний момент, існують в даному суспільстві. По-третє, підготовленість суспільства сприйняти пропонувані

форми мотивації. По-четверте, – розуміння того, що матеріальне стимулювання недостатня форма для створення ефективної зацікавленості працівників. Слід використовувати систему мотивації в різних формах і проявах, саме універсальне вживання цього дає можливість гнучко впливати на трудову активність і відповідно на результати роботи.

Сьогодні пильну увагу надається тому факту, що ще у кінці 70-х років минулого століття промислово розвинені країни, включаючи Японію, Францію обігнали за продуктивністю США (Японія, зокрема, добилася особливо великих досягнень). Називалися багато причин такого ходу подій [35; 54; 55; 62; 75; 82]. Однією із найпоширеніших вважається істотне зниження у США капіталовкладень на наукові дослідження і розробки у той історичний період. Інша причина полягала в тому, що проблеми в сфері продуктивності породжувалися державним регулюванням, впливом податків на зниження продуктивності, незадовільними відносинами між адміністрацією і профспілками і, як наслідок, погіршенням трудової мотивації. Відбулося це тому, що керівники застосовували безсистемний підхід до забезпечення продуктивності, була відсутня задовільна координація між різними підрозділами, виділялося недостатньо коштів на навчання і підвищення кваліфікації керівників.

Одним із серйозних шляхів усунення даних причин постає активна модель мотивації. А можливість реалізації або «провідник» цих змін – управління, як віддзеркалення тих або інших економічних відносин, які існують в організації і відповідно в суспільстві. У даних умовах слід визначити весь спектр форм мотивації, які могли б бути пристосовані до еволюції економічної системи. Якщо звернутися до сучасної зарубіжної наукової літератури [29; 55; 58; 62; 80; 94; 102; 103; 104], то неважко побачити, що однією із головних тим досліджень стають питання, пов'язані з мотивацією праці найманих працівників. Втім, ця проблема завжди не втрачала актуальності. Проте, в умовах сучасної «мотиваційної кризи», при переході до нової системи стимулів і мотивів, увага дослідників зосереджено на пошуку тієї моделі, яка дозволила б

максимально розкрити інтелектуальний і творчий потенціал працівника, підвищити продуктивність праці, понизити соціальну напруженість, ідентифікувати особисті інтереси працюючих з інтересами підприємств, тим більше в умовах становлення нових форм власності.

У період, коли країна переходить на новий рівень відносин достатньо важко реалізувати внутрішній потенціал людини, тільки за рахунок матеріального стимулювання, а саме так тривалий час трактувала трудова мотивація. Саме тому Україні необхідно звернутися до проблем мотивації, які з одного боку в сфері матеріального стимулювання можуть більш точно встановити грошову винагороду, а з другого боку, за рахунок інших методів мотивації повернути працівників до менш «престижних» робіт. Для забезпечення працівникам, зокрема особам найманої праці, справедливої частки в результатах праці необхідно проводити стратегію, націлену на задоволення основних потреб, в якій політика в сфері заробітної платні є лише одним з її елементів.

Низька продуктивність праці може частково пояснюватися часто надмірно низьким рівнем заробітної платні. Маючи свій в розпорядженні недостатній дохід, багато трудящих живуть в плачевних умовах: погано харчуються, погано одягаються, мають погані житлові умови. Це позначається на стані їхнього здоров'я, знижує фізичну витривалість в праці. Хвороби, нещасні випадки, прогули стають частими явищами. Персонал у багатьох випадках є вельми нестабільним і не може розглядати роботу як творчий процес. Завдяки дешевій робочій силі, підприємці можуть з свого боку часто одержувати істотні прибутки, не дуже піклуючись про ефективність управління. Проте, політика в сфері мотивації повинна укріпити зацікавленість в праці підприємців, спонукаючи їх до раціоналізації управління персоналом, що безумовно приведе до підвищення продуктивності праці.

На підприємствах будь-якій реформі економічних відносин повинне передувати глибоке вивчення систем і методів мотивації, із залучення до цього широкого кола працівників. Держава повинна у разі потреби заохочувати в

рамках національної політики проведення реформ, надаючи свою допомогу не тільки для сприяння розвитку виробництва, але і також для захисту інтересів працівників, наприклад через спеціальні програми, профспілковий рух.

Проте, для остаточного становлення економіки необхідний деякий період часу. Тут варто навести приклад Японії [103]. У сучасних умовах інтеграції економіки виникає необхідність не тільки вивчення зарубіжного досвіду, але знання і вміння гармонійно вписати його в систему наших економічних відносин. Зокрема, розвиток нашої держави ставить сьогодні перед нами питання: чи зможемо ми перейняти те особливе і передове, що нам пропонують наші торгівельні партнери – Японія, Корея, Китай, Туреччина, Польща та ін. Це представляє актуальність комплексного вивчення мотиваційних відносин і визначення моделі мотивації, і доводить необхідність нашого наукового дослідження.

З урахуванням актуальності проблематики, аналізу рівня розробленості окремих питань основна мета даного економічного дослідження зводиться до визначення соціально-економічного ества мотиваційних відносин і обґрунтування широкого спектру систем мотивації як методу дії на індивідуума, а також виявлення найраціональніших, широко використовуються методів мотивації, що використовуються управлінням.

«При аналізі проблеми мотивації як економічній категорії ми головню опиралися на роботи вітчизняних та російських авторів, що внесли помітний внесок у розвиток проблеми матеріального стимулювання, визначень категорій «стимул», «потреби», «винагорода праці» і т. ін. – Н.А. Вознесенського, С. Готмана, Г.І. Образцова, Я.М. Пунського, Н.Н. Захарова, А.А. Чухно, П.Ф. Петроченка, Г. Глезермана, Ф.С. Веселкова, А.Н. Онопрієнка, П.С. Осипенкова, Е.И. Капустіна, А.І. Мілюкова, С.І. Шкурко, К. Микульського, Е.А. Лутохіної, Л.Е. Кунельського, Т.І. Заславської, Н.М. Римашевської, Г.Н. Холодної, С.Г. Струмліна, Л.С. Ржаніциної. А також роботи зарубіжних учених Р. Ходжетгса, В. Врума, Ф.У. Тейлора, А. Файоля, А. Маслова, Л. Портера, Б.Ф. Скіннера. Дослідження Ф.Г. Беккера,

А. Мальберга, Е. Торструда, Р. Ліндхольма, Дж. Ферріса, Б.Б. Ортона дозволили дати розгорнений аналіз проблем стимулювання як основної форми мотивації, її тенденцій, оцінки праці і її методів. При розробці проблем нематеріальної мотивації: проблем комунікації, ролі профспілок і ін. основоположними роботами були роботи А. Мальберга, А.А. Татарніхова, Н. Волгіна, В. Петрова. При розгляді і аналізі проблем зарубіжної системи організації праці використовувалися роботи І.С. Целіщева, В. Хлинова, Т.Н. Матрусової і результати досліджень японських учених А. Фукуї, Есиди Казуо, Хаясі Китіро, Есихара Хедеки, Ясуморо Кентіті, Хіросі Като, а також матеріали численних наукових конференцій і семінарів» [86, с. 33-34].

Дослідження спрямоване на необхідність залучення уваги до широкого спектру мотивації, що може служити керівництвом в управлінні персоналом в організації. Зазначимо, що працівники найбільш задоволені чинниками, які мають міжособистісний характер; їх загальне відношення до компанії також досить сприятливе. З іншого боку, вони менше всього задоволені рівнем заробітної платні. Грунтуючись на результатах досліджень можна зробити висновок, що в області мотивації японці добилися великих успіхів в значенні тих мотиваторів, які викликають відчуття найбільшого задоволення серед японських працівників. Проте, робітники Гонконгу і Сінгапура цінують індивідуальний успіх, особливо у вигляді фінансових заохочень, вище за соціальні потреби і безпеку. І таким чином, робітники японської торгової фірми в найменшій мірі задоволені тими чинниками, які якнайбільше мотивують їх до роботи.

Наведемо приклад японського підприємства з надання соціальних послуг [див. 104]. Тут наявне поєднання японського стилю управління з європейсько-американським, проте, більше тяжіння спостерігається до японського стилю. Зарплата залежить від стажу роботи, відповідно до генеральної лінії уряду, щороку відбувається підвищення зарплати. Недолік основної зарплати заповнюється бонусами. Оскільки кількість персоналу менше 50-ти чоловік профспілку можна не створювати. Трапляється, що робітники, зібравшись по 4-

5 чоловік висувають вимогу. Колективних наборів нових співробітників не проводиться. В міру необхідності, набір проводиться через оголошення в газетах, через агентство по найму або через біржу праці. Робота в університетах теж не ведеться. Системи довічного найму немає, але вихідні допомоги існують.

В Сінгапурі за рівнем зарплати підприємства підрозділяються таким чином: найвища на підприємствах європейсько-американського походження, далі – підприємства японського походження і, нарешті, місцеві підприємства, але підприємство не приймає на роботу людей, звільнених з підприємств європейсько-американського походження. Хоча не існує контрактів, в яких особливо визначені службові обов'язки, але якщо керівництвом планується переміщення особового складу, то співробітник у відповідь на це негайно звільняється. Зростання заробітної платні визначається таким чином:

- враховуються бали за спізнення, прогули, лікарняні листи;
- дається якісна оцінка таких аспектів, як майстерність, знання, бажання працювати, старанність, внутрішня готовність до співпраці.

Різниця в зарплаті випускників університетів, керівників і простих робітників велика – в 4-5 разів, але нерівності немає. Рівень місцевих працівників досить низький, тому система контролю якості і система подачі пропозицій ліквідована. Проте, керівники інспектори після відряджень до Японії так активно приймаються за роботу, що практично відсутнє побоювання, що вони перейдуть в іншу фірму. Японські підприємства користуються хорошою репутацією, оскільки націлені на довгострокові ділові відносини, тоді як підприємства китайського, європейсько-американського походження головним чином цікавлять отримання прибутку в найкоротші терміни.

Підприємство засновано в 1972 році і має три філіали. Пенсійний вік 55 років. Системи довічного найму немає. Проте багато людей працюють з дня заснування. Звільнення через відсутність на робочому місці проводилося лише один раз. Принцип організації профспілок галузевий, проте вони складають одне ціле з урядом. Організованість профспілок 50%. На європейсько-

американських підприємствах в різному керівництві і довідниках часто визначені правила компанії, а так само обмежена сфера роботи. Таким чином, навіть якщо поміняється людина, стиль роботи не зміниться. На японських же підприємствах саме ця людина володіє «ноу-хау» і має досвід роботи. Її відхід створює труднощі для фірми. Багато часу і засоби витрачається для підготовки керівників. Є навчально-тренувальні центри, не гірше, ніж у Японії. Половина управлінського складу рангу «Какаріте» (умовно – начальник підрозділу) відряджалася до Японії для навчання, строком від двох тижнів до місяця. А фахівці стажуються до 1,5 місяців. На підприємстві є спеціальні кадри для навчання і тренуванню кадрів, звичайно це відбувається в робочий час. Для це, також, відряджається спеціально фахівці з Японії на тиждень для навчання місцевого персоналу.

У цілому склалася наступна картина у підприємствах японського походження. Склалася думка, що з випускниками ВНЗ на японських підприємствах поводяться погано, наприклад їм не надають окремого кабінету і секретаря. Після закінчення університету випускники мають масу можливостей, аж до отримання статусу керівника. На японській же фірмі цього немає. В Сінгапурі громадська думка не засуджує зміну роботи. Швидке просування по службі не є чимось нереальним. В порівнянні з Японією на місцевих підприємствах більш дрібні підрозділи.

Проте, не дивлячись на це стиль управління тут японський. Зарплата залежить від стажу роботи, але існує тенденція до оцінки здібностей. Те, що зростання зарплати відповідає рекомендаціям уряду – явище чисте місцеве. Постійний колективний набір не проводиться, а в міру необхідності поміщаються оголошення в газету, запрошується компанія по найму, біржа праці. Звільнень через відсутність роботи немає, але у випробувальний термін обмежень на звільнення немає. Поширена зміна місць роботи, але коли людина досягає рівня управляючого, він закріплюється на підприємстві. Позиція фахівця сильна, тому ротація кадрів утруднена.

На підставі вищенаведеного зазначимо наступне. Мотивація – це виробниче відношення опосередковане економічною діяльністю, трудове відношення, яке постає у формі соціально-економічної матеріальності діалектичної взаємодії суб'єктів з приводу процесу виробництва, зумовлене їх (суб'єктів) економічними інтересами і потребами в рамках економічної необхідності, що об'єктивно реалізовується, і що виявляється в результатах продуктів людської праці. Суб'єктом мотиваційних відносин є людський чинник – індивід, особа з набором потенційних здібностей. Очевидно, що це торкається сутнісного змісту цієї категорії.

Під впливом мотивації в змісті праці соціальних працівників відбуваються якісні зміни. Під її дією праця стає привабливішою, інтелектуальною, насичається елементами творчості. У свою чергу, на даній основі відбувається корінне перетворення умов праці і його змісту, виникнення нових методів управління трудовою діяльністю. Проте дія мотивації на зміст праці виявляється не тільки по лінії доцільної діяльності, але і приводить до змін, що відносяться до самого індивіда, а це супроводжується виникненням нового відношення безпосередніх працівників до праці і кінець-кінцем їх нових взаємостосунків. Це значить, що зміни, що викликаються мотивацією необхідно аналізувати з позицій не тільки змісту, але і форми праці. Вплив мотивації на зміст праці здійснюється, отже, шляхом взаємозумовленого процесу вдосконалення особистого і речовинного чинників виробництва. Рівень розвитку мотивації припускає відповідні зміни індивідів, поступово підводячи їх до стану, коли вони виступатимуть як головна основа виробництва і багатства. Творча діяльність, що лежить в основі якісних змін змісту праці, приводить до прискорення розвитку продуктивних сил суспільства, вдосконалення технології виробництва і організації праці.

З одного боку, значення мотиваційних відносин полягає в тому, щоб забезпечити ефективну трудову діяльність з метою створення матеріальних засобів, благ і послуг, необхідних для задоволення людських потреб, виживання і існування людини і суспільства. З іншою – створити сприятливі

соціально-економічні умови для зміни власної природи людини, розвитку його здібностей. Формою реалізації мотиваційних відносин є управління, яке постає в двох аспектах. В техніко-економічному аспекті складові елементи управління (цілепокладання, прогнозування, планування, організація, координація, стимулювання та ін.) є ланками процесу виготовлення продукту. В соціально-економічному аспекті ті ж самі операції постають моментами відтворення соціально-економічного ладу, а також необхідними діями для охорони і відтворення соціальних відносин. Саме соціально-економічний лад визначає характер участі членів суспільства в конкретно-історичних системах управління, хоча сама структура цих систем корениться в процесі праці як такому.

Мотиваційні відносини – це віддзеркалення загальної форми внутрішніх зв'язків виробничих відносин – з приводу власності мінятиме свою змістовну частину і форми прояву. Це відобразатиметься в цільовій установці, межах і характері урахування потреб і інтересів при формуванні мотиваційних відносин. Як функція управління мотивація визначилася не відразу, а поступово у міру розвитку економічної системи і відповідно теорій організації. У міру їх розвитку поступово, мотивація стала визначатися як основна функція. Методи і форми мотивації нагромаджувалися у міру розвитку виробничих відносин, від кількісних до якісних методів. Це було віддзеркаленням розвитку економічних відносин. Поступово форми мотивації стали принципом для реалізації будь-якої конкретної функції управління.

Аналіз стимулювання показує, що основну увагу тривалий час надавалося категорії «матеріальне стимулювання», при цьому стимул співвідносився з поняттям інтерес, як вид стимулу. На наш погляд, в трудовому процесі стимул – це нагорода, тобто певна «наочна» мета, матеріальна або моральна. Стимул – це перш за все соціальна цінність, оскільки він відноситься до світу предметів і явищ, які цінує суспільство і в яких за певних умов воно може випробовувати потребу. В той же час стимул – це предмет або явище, що представляє цінність саме для даного конкретного елемента соціальної системи, який зараз постає

об'єктом стимулювання. Неможливо стимулювати кого-небудь предметом, який не є цінним саме для нього і в якому він не випробовує потреби (навіть якщо ця потреба є загально визнаною). В управлінні стимулом в деякому розумінні є не сам об'єкт потреби, а швидше оперування ним з боку суб'єкта управління. Стимулює не тільки сам предмет потреби, але і можливість володіння ним (позитивне стимулювання) або можливість втрати його (негативне стимулювання). При цьому реалізація такої можливості зосереджена в руках суб'єкта управління, вона складає його виняткове право, прерогативу влади. Стимулювання є опосередкованою управлінською дією на трудову поведінку працівників. Відмітною особливістю стимулювання в порівнянні з методами і засобами прямої і владної мотивації є те, що при ньому поведінка людини регулюється за допомогою дії не на саму особу, а на умови її життєдіяльності, на зовнішні по відношенню до особи обставини, що породжують певні інтереси і потреби.

На відміну від стимулу мотив постає у вигляді внутрішньої спонукальної сили. Мотив виникає при необхідності реалізації деякої потреби особи. Звідси якраз і виникає потребовий характер мотивів, який полягає в тому, що вони є віддзеркаленням потреб. Тобто якщо потреба людини – це потреба в чомусь, то мотиви – це спонуки людини у зв'язку з даною потребою. У свою чергу, потреби людини виявляються в мотивах, реалізуються в поведінці за допомогою мотивів. Розуміння мотиву як усвідомленій потребі означає, що мотив не ідентичний будь-яким внутрішнім спонукам людини, а є усвідомленою спонукою його активності. Мотиви активності людини завжди пов'язані з метою, яка він ставить і реалізує в своєму житті, і роблять певний вплив на поведінку особи. Процес використання різних стимулів для мотивування людей називається процесом стимулювання. Отже, стимулювання – один із методів за допомогою якого здійснюється мотивування.

Причина слабкої організації праці полягає в ослабленій увазі до становища індивіда в суспільному виробництві – людини не зведеної до функції робочої сили, а постаючої як особистість. Ця думка підтверджується і

аналізом концепцій розвитку розподілу по праці з 30-х років ХХ століття. Практичний розвиток стимулювання в СРСР полягав в обмеженості систем і методів, конкретних потреб індивіда. Все різноманіття теорій мотивації не дає і не може запропонувати однозначної методики до керівництва, кожна із запропонованих теорій або зачіпає одну область дії мотивації, не зачіпаючи інші, або наділяє певними недоліками. Таким чином будь-який керівник соціальної організації повинен використовувати власні ситуативні моделі, які можуть бути певною комбінацією накопиченого досвіду.

Елементами мотиваційних відносин, що входять в модель мотивації є довкілля, здібності людського чинника, потреби, інтереси, мотиви, мотивування, методи мотивування, схвалення, активність, жива праця, самовідтворювання і саморозвиток суб'єкта в процесі живої праці, виробництво предметів задоволення потреб, стимули, задоволення, виникнення нової потреби. Модель мотивації повинна враховувати станові і психологічні особливості. Вона може ефективно працювати у взаємодії з моделлю виконання виробничого завдання. Класифікація мотиваторів не може бути жорсткою, вона достатня рухома залежно від вибраних принципів. Дискусії щодо витлумачення «якості праці» відводили убік від практичного вживання найширшого кола методів оцінки праці. Якість праці – це структура істотних, взаємозв'язаних властивостей процесу трудової діяльності, характерних як прояв конкретного виду праці, здатна впливати на предмет праці, створюючи визначену даному виду праці споживну вартість. Чинниками, що характеризують якість праці можуть бути складність, кваліфікація, умови праці. В рамках, яких існує певний набір підчинників. Дискусії з приводу входження або не входження ряду чинників в поняття оцінки праці, як якісної основи, не мають підстави, оскільки з розвитком суспільства, впливи зовнішніх обставин поняття чинників якості праці дуже рухоме і постійно змінне. Залежно від цих умов, в кожній конкретній організації, набір чинників істотно мінятиметься залежно від стратегії підприємства. На якість праці в першу чергу впливають особові

чинники: рівень кваліфікації, досвід роботи, вік, творча активність, природні здібності, володіння декількома професіями, ритмічність роботи і ін.

Саме методи оцінки праці в сфері матеріального стимулювання якнайповніше здатні відобразити витрати конкретної праці і узгоджуються з вартістю робочої сили, але також і відобразити всі потенційні здібності «людського чинника», як сукупності його соціального, духовного і матеріального значення. На підставі аналізу стратегії відповідальності і контролю стає очевидним, що в сучасних умовах саме стратегія відповідальності створює всі умови для активізації участі працівників у вирішенні широкого кола виробничих проблем.

Визначаються конкретні форми нематеріальної мотивації: культура закладу (система загальних для всього персоналу ціннісних орієнтацій і норм) за допомогою наступного інструментарію – статут, принципи керівництва, стиль керівництва, мета: розуміння і визнання цілей діяльності підприємства, орієнтація на перспективу; ідентифікація з організацією (образ закладу в очах персоналу) за допомогою різних форм інформації про заклад, з метою ідентифікації з ним, відчуття приналежності до нього; система участі (участь працівників в розподілі загального результату, участь в капіталі і розвиток співпраці) з метою на кооперативність в поведінці; принципи керівництва (розпорядження і нормативні положення для регулювання відносин між керівниками і підлеглими) за допомогою положень за основними принципами, управління на основі особистого прикладу, управлінський тренінг з метою спільної і конструктивної співпраці, позитивного відношення до співробітників, відповідальність і самостійність керівників; обслуговування персоналу (всі форми соціальних пільг, послуг і переваг), інструментарій – безпека праці, охорона здоров'я, створення умов для відпочинку, турбування про працівників, з метою соціального захисту і інтеграції з закладом, соціальної відповідальності по відношенню до інших, підвищенням трудової активності; залучення до ухвалення рішень (узгодження з працівником певних рішень) – делегування відповідальності, визначення форм відповідальності, добровільна участь в

ухваленні рішення з метою участі в ухваленні рішень, залученої в справи підприємства, ухвалення на себе відповідальності; гуртки якості за допомогою робочої групи, проектного колективу) з метою якісної роботи і самоконтролю, створення колегіальності в обігу з членами групи; автономні групи (організаційні одиниці, які самостійно організують свою роботу) як робочі бригади, проектні колективи, створювані для виконання певних завдань з метою мотивації відповідальності, взаєморозуміння, самостійності групи; організація робочого місця (оснащеність робочих місць технічними, ергономічними і організаційними допоміжними засобами з урахуванням потреб працівників) з метою задоволеності станом робочого місця, досягнення задоволення від роботи, і зручності; кадрова політика (планування і вибір заходів щодо підвищення кваліфікації, облік потреб і здібностей працівників) за допомогою підвищення кваліфікації, семінарів, тренінгів, програм з метою мобільності і гнучкості використання працівників, самостійності, творчої діяльності; регулювання робочого часу (гнучке пристосування робочого часу до потреб працівників) за допомогою скорочення робочого часу, рухомих графіків, неповного робітника часу і т. ін. з метою відповідального і свідомого використання робочого часу, привабливості праці, ефективності використання робочого часу; інформованість працівників: за допомогою засобів ЗМІ організації з метою мислення і діяльності з позицій інтересів підприємства; оцінка персоналу; за допомогою різних методів оцінки поведінки працівників з метою позитивного впливу на поведінку і розвиток особи [97].

Японська система організації праці залишається найактивнішою формою мотивації праці і пропонує великий спектр мотиваторів, повно задовольняючих всі потреби індивіда. Система довічного найму продовжує своє існування в нових формах мотивації, оскільки стимулююча функція заробітної платні, що припускає оплату безпосередньої праці, відступає на другий план. А значення «довічної заробітної платні» полягає в тому, що в японській фірмі стимулюється не стільки праця, скільки сам працівник і весь його трудовий потенціал. Японці змогли успішно запозичити західні концепції, змінити і

підстроїти їх під свої умови (школа наукового менеджменту: гармонійна дія групи, людська кооперація, розвиток робітників на користь цілей компанії; класична концепція: дух кооперації, рівна і чесна винагорода, ініціатива на всіх рівнях службових сходів, стабільність перебування на службі і т. ін.). Ці концепції виявилися настільки вдалимими, що люди, які учили японців цьому, зараз намагаються навчитися чому-небудь у них. Японці були дуже розбірливі і не застосовували всіх концепцій західного менеджменту (наприклад, бюрократичну теорію). Методи японської мотивації успішно застосовуються в багатьох країнах. Дане явище є результат перебудови орієнтації систем управління персоналом у бік індивідуума, а не «економічної людини».

На сьогоднішній день відбувається конвергенція методів мотивації. У разі проникнення до Південно-східної Азії ядром поставав японський стиль управління. Значення цього в тому, що коли проникнення відбувалося в регіоні, що не має досвіду управління підприємством, який володів би власною культурною цінністю, то доцільно був закласти в основу управління японський стиль. Якщо ж проникнення відбувалося в країну з автономним, самобутнім управлінським кліматом, тоді цей клімат і ставав стилем управління. А у японського менеджменту доцільно був перейняти його кращі риси.

Зіставлення мотиваційних методів цих трьох країн дозволяє зробити ряд висновків, що стосуються їх ефективності. Східному менеджменту, властиві підвищена увага до організаційного інструментарію і процедур управління, акцентування уваги на «механіці» управління, тобто на деталізації задач і посадових обов'язків працівників, відповідних інструкцій, що регламентують діяльність апарату управління, на ретельному описі процедур вироблення і ухвалення рішень, принаймні в тому, що торкається найближчого майбутнього фірми, довічна система найму. Природно, що старанно вивчаючи досвід управління, перш за все американський, корейські фірми вносять деякі зміни в методи організації управління, деколи йдучи від сліпого проходження японської моделі, створюючи власні унікальні форми і методи управлінської діяльності, зокрема і в соціальній сфері.

2.2. Системний аналіз чинників трудової мотивації

Подолання соціально-економічної кризи в сучасній Україні та формування ефективної ринкової економіки, постіндустріального інформаційного суспільства можливо лише за умови активізації людського ресурсу, інтелектуального і професійного потенціалів особи працівника.

У сучасній Україні переплетені загальносвітові тенденції формування постіндустріального суспільства і внутрішні процеси «ринкового реформування», що зумовлює загострення суперечностей у функціонуванні соціально-політико-економічних сфер, а також у сфері соціально-трудоих відносин. Соціально-трудоі відносини визначають собою складну систему відносин, що виникають між людьми в процесі виробничо-трудоі, господарсько-економічної, соціальної, політичної форм суспільної діяльності.

Однією з інтегральних форм соціально-трудоих відносин на професійно-трудоуому рівні є відношення працівника до праці, його трудова мотивація. Під впливом здійснюваних економічних реформ в сучасній Україні відбуваються істотні зміни трудових функцій працівників різних професійних напрямків, структури мотивів і ціннісних орієнтацій працівника залежно від конкретних умов і особливостей змісту праці, чинників, що визначають продуктивність індивідуальної і колективної праці, а також спостерігається вплив індивідуально-типологічних характеристик особи на структуру мотивації.

У сучасній Україні в умовах ціннісної транзиції, поведінкового плюралізму, політики нав'язування працівнику моделі ринкової культури, управління потребує системного аналізу чинників трудової мотивації сучасних суб'єктів господарювання.

Аналіз трудової мотивації, як суб'єктивного чинника діяльності господарюючих суб'єктів, ґрунтується на структурній парадигмі, тобто включенні трудової мотивації в сукупність властивостей, що забезпечують безперервну діяльність при внутрішніх і зовнішніх змінах.

В управлінській тріаді «мета – людина – рішення» розглядається значення управління як цілеспрямованої дії на людину з бажанням добитися потрібних результатів. «В сучасній Україні відбувається збереження особистого трактування управління і орієнтації на меті «абсолютного» контролю, тобто упор робиться на адміністративні і економічні методи управління, а соціальні і соціально-психологічні методи детермінуються або застосовуються в обмеженому обсязі» [8, с. 121]. Тим часом, перехід до моделі інтенсивного відтворювання можливий за умови зростання значущості відтворювання особових якостей найманих працівників в порівнянні з відтворюванням наочних аспектів його життєдіяльності. Перехід до ефективної економіки і постіндустріального суспільства стає можливим лише при умові, коли праця з обов'язку, засобу заробітку і виживання стає сферою інтересу особи, її самореалізації, перетворення здібностей.

Системний аналіз трудової мотивації в сучасній Україні направлений на виявлення «неоднорідності» трудових мотивацій, що дозволяє ухвалювати управлінські рішення, ефективні в порівнянні з адміністративними. Відмінність структури трудових мотивацій в нашій державі детермінована складним переплетенням ринкових інновацій і «пострадянських анахронізмів», трансформацією ціннісних і трудових орієнтацій, трудових відносин, поглибленням відмінностей в положенні соціальних верств, пов'язаних із динамікою адаптивних здібностей, інтеграції колективних зусиль, ефективності споживання зовнішніх (технологічних і організаційних) ресурсів. Соціально-трудова відносина суб'єктів господарювання ринкової економіки по напрямку, повноті сприйняття, прямій і непрямій дії залежать від форм власності, методів прояву ініціативи і заповзятливості, діяльності органів управління по регулюванню соціальних і економічних процесів, узгодженню інтересів учасників виробничої діяльності, координації їх «неоднорідних» трудових мотивацій. Лише координація інтересів працедавців, управлінського персоналу і найманих працівників, їх мотиваційних стратегій може сприяти досягненню узгодженості, коли підвищення продуктивності праці, виконавська і

технологічна дисципліна будуть важливі не тільки працедавцям, менеджерам, але й працівникам.

Системний аналіз чинників трудової мотивації актуальний із цілого ряду обставин. По-перше, трудова мотивація господарюючих суб'єктів в нашому суспільстві не інституціолізована і управлінські рішення мають реактивно-приспосовницький характер. По-друге, орієнтація на «ринкову культуру» відтворює матрицю «екстенсивного відтворювання», адаптації до обставин, трансформації трудових відносин. По-третє, специфіка трудової мотивації і ціннісних орієнтацій різних суб'єктів визначає структуру їх взаєностосунків, детермінує соціально-трудова відносини в Україні, які характеризуються боротьбою і пошуками компромісів між підприємцями, державою, менеджерами і найманими працівниками в процесі задоволення ними своїх економічних і соціальних інтересів, реалізації їх мотиваційних стратегій. По-четверте, цілеспрямована дія на мотивацію трудової діяльності розглядається як дія на соціального суб'єкта, його образ думок і життєдіяльності.

У сучасних умовах, коли трудові відносини характеризуються істотною трансформацією і дисгармонією, соціологічний аналіз чинників трудової мотивації як механізму оптимізації трудових відносин і управлінських рішень має особливу теоретичну і практичну актуальність.

Інтегральною формою соціально-трудова відносин є відношення працівника до праці, його трудова мотивація. У формулі «співпраці» працівників і керівників міститься вказівка на визнання еквівалентності їх інтересів і необхідність підготовки кадрів і їх навчання на основі трудової мотивації. Metі управління традиційно трактуються як оптимальні результати узгодження управління підприємством і інтересів, мотивів працівників. «Ще Ф.У. Тейлор позначив «винагороду за кінцевий результат» як умову реалізації всіх елементів управлінської дії. В системі «складових», від якої залежить ефективність управлінських рішень, Т. Пітерс, Р. Вотерман, Р. Паскаль, У. Оучі виділяють наступні: прагнення, структура, система, кадри, стиль, кваліфікація, «інтеграційні цінності», тобто визнають вплив трудової мотивації, ціннісних

орієнтацій працівників на сукупний ефект трудової діяльності. Цілеспрямована дія на мотивацію трудової діяльності розглядається як дія на соціального суб'єкта, його образ думок і життєдіяльності в роботах М. Вебера, Е. Дюркгайма, А. Маслоу, Е. Мейо, У. Малиновського, В. Парето, Т. Парсонса, Р. Саллівена, Е. Фромма, К. Хорні й ін.» [8, с. 44]. Дослідник Е. Мейо розробляв принципи управління на основі соціального і соціально-психологічного чинників, перш за все здібності працівників до «групового відчуття, згуртованості і сумісних дій». Учений А. Маслоу обґрунтував, що в процесі управлінської дії необхідно задовольнити потреби людини, не тільки фізіологічні, але і соціальні, пов'язані із самопроявом, самовираженням, реалізацією здібностей [58].

У класифікації російських дослідників О.С. Виханського і А.І. Наумова [18; 19] виділяються чинники, що детермінують трудову мотивацію: управління норм, орієнтування на пріоритет одного з фільтрів (задача, людина, діяльність), формування сучасної управлінської ситуації невизначеності, «зростання знання» і «змін цінностей». Тому автори розглядають закономірність створення «синтетичних» теорій, що дозволяють аналізувати суб'єктивні чинники в єдності з умовами функціонування організації і управлінською діяльністю.

«Системний підхід до трудової мотивації присутній в дослідженнях В.Н. Іванова, А.Г. Харчева, В.І. Франчука. Трудові мотивації включені в чинник процесу самоорганізації управління і розуміння, що актор управління повинен керуватися принципом «орієнтування» на інтереси людини, колективу, організації. О.Д. Ільєнкова, Н.І. Кабушкін, Е.М. Мартинов, В.В. Радаєв, О.І. Шкаратан підкреслюють, що будь-яке соціальне управлінське рішення може бути безперспективне, якщо не кореспондується з очікуваннями керованих і не усвідомлене, як інтеграція соціальних стратегій. І.Д. Ладанова, С.Д. Мартинов, Б.С. Мільнер, В.К. Тараса, Е.Е. Старобинський, розвиваючи поняття про соціальні цілі управління, інтерпретують управлінські рішення в контексті реальних трудових мотивацій, за допомогою взаємозалежних позицій управлінських цілей і усвідомлення «їх спільності». Учасники управлінського

процесу через мотивацію здійснюють вимушений або «добровільний» вибір. Осмислення мотивації працівників необхідне при ухваленні управлінських рішень в ситуації розбіжності цілей організації і цілей персоналу, а також «дисциплінарної» позиції управлінського персоналу. Якість рішень залежить від управлінського професіоналізму. Трудова мотивація може бути «підпорядкована» певній управлінській культурі і пов'язана з менеджментом, упровадженням в діяльність управлінського персоналу нових організаційних і управлінських сценаріїв. Така позиція розділяється В.В. Глуховим, Д.С. Льовченко, А.П. Панкрухіним, К.С. Ремізовим, які справедливо зазначали, що мотиваційна сфера підлегла змінам в процесі управління «людськими ресурсами», коли основна задача управління – спрямовувати зусилля керованих в правильне русло і ухвалювати управлінські рішення згідно стратегічній меті управління. Трудові мотивації можуть стати соціокультурним бар'єром на шляху інноваційного управління, вважають Т.І. Заславська, Т.С. Лук'янова, В.І. Магун, Б.І. Максимов, А.Б. Наумов, В.Ф. Потуданська, Я.Л. Ейдельман» [99, с. 31-33].

Аналіз людської діяльності сприяє виявленню найактивніших форм управління, оскільки «різнорівневі» мотивації виступають як умова трудової діяльності. «Трудову мотивацію розглядають Е.М. Бабосов, А.А. Белокрилов, М.Г. Васькина, В.І. Клімичев, Л.П. Смирнова, Л.І. Парамонов, М.В. Удальцова головно як засіб гуманітарної технології, сукупності засобів, що впливають на людський потенціал (організація, соціальна група, окремі працівники)» [86, с. 233]. Управлінські рішення покликані впливати на поведінкову мотивацію керованих, спонукати їх до діяльності, реалізуючи мету підприємства і одночасно мету та інтереси працівників. За допомогою аналізу трудової мотивації визначаються параметри конструювання трудового колективу, а мотивації працівників сприймаються з позиції виявлення її спонукальних сил, додання значення управлінським діям.

Залежно від підходів (структурного, системного або функціонального) трудова мотивація виступає засобом гуманітарної технології, суб'єктивним

аспектом управлінської діяльності, функцією управління. Проблемна ситуація, пов'язана з адаптаційним рівнем ухвалення управлінських рішень, вимагає системного підходу, виявлення мотиваційних чинників, впливи трудових мотивацій як на функціонування трудових відносин або дозвіл конфліктів в контексті детермінованої цілепокладання, так і на вибір управлінського рішення, спрямованість управлінської дії.

«Класичні соціологічні теорії М. Вебера, Е. Дюркгайма утворюють основу підходу до аналізу взаємовпливу трудових мотивів, цінностей і трудової, соціальної поведінки. Концепція «людських відносин» Е. Мейо, Ч. Барнорда, Д. Мак-Клеланда в з'єднанні з ідеєю управління людьми (П. Друкер, О. Тоффлер) визначає теоретичні параметри і емпіричну верифікацію такого дослідження» [16, с. 35].

Системний аналіз трудової мотивації виходить з позиціонування ієрархії вимог та цілей управління, підкорення трудової мотивації функціонуванню організації. В результаті трудові мотивації займають субдомінантну позицію в ухваленні управлінських рішень. Системний аналіз трудової мотивації виходить з її включеності в процес управлінської дії на рівні використання людського ресурсу управління. Управлінське рішення вважається оптимальним, якщо досягається самоорганізація працівника, спільність цілей управляючих і керованих. Сучасна управлінська діяльність припускає аналіз трудової мотивації, як інноваційного і мобілізаційного ресурсів управління, як вирішального чинника оптимізації соціально-трудова відносин, стабільності персоналу.

У нашому суспільстві домінує «досягненнєвий», стабілізаційний і «проективний» тип мотивації. Така відчуженість блокує оптимальні, тобто ресурсозберігаючі, рішення і інноваційний і символічний потенціал організації не реалізується, оскільки прагнення мотивації до благополуччя знижує мотивацію «вищого порядку». Відсутність вищої мотивації, що дозволяє долати труднощі технологічного, організаційного і комунікативного порядку, сприяє

ухваленню «ситуативних рішень», направлених на «закріплення» виконавських ролей функціонування організації.

Трудові цінності сучасного суспільства характеризуються упровадженням досягненневих установок, але в умовах де професіоналізації і дезадаптації, цінності «самореалізації» розділяють 3–5 % респондентів. Досягненневість модифікується в «успішну адаптацію», і трансформація трудових цінностей носить «інструментальний характер», оскільки домінує цінність «гарантованої роботи» через невизначеність перспектив. Трудові цінності «вимиваються» з трудової мотивації, що знижує якість людського ресурсу, сприяє негативному сприйняттю управління і розриву між управлінськими рішеннями, пов'язаними з вищою мотивацією і економічними потребами працівників, зорієнтованих на рольово-приспосовницькі відношення до управління. Системна криза в сучасній Україні спричинена не тільки відсутністю «вищої мотивації», але і відсутністю ефективної реалізації управлінських функцій планування, організації, обліку і контролю в масштабі підприємств, галузі і країни.

Менеджери, як прошарок управлінців, орієнтований на інноваційність, культуру і активність персоналу організації, володіють установками на відповідальність перед організацією. Успішність адаптації менеджера до виконання управлінських обов'язків залежить від управлінської культури і ціннісної ієрархії. Менеджерська сітка включає відношення до виробництва і відношення до персоналу, тому її зусилля сконцентровані на підвищенні якості ухвалюваних рішень. Мотивація менеджерів впливає як на рішення короткострокового порядку, пов'язані з реакцією на зовнішні зміни, так і стратегічні рішення, пов'язані з підтримкою повсякденної і планованої управлінської діяльності.

Трудова мотивація найманих працівників визначається дифузією професійних ролей, професійним переструктуруванням, орієнтацією на партикулярні цінності, що пов'язане із відчуженням від загальних цілей управління і диспозицій інноваційного рівня. Інструменталізація трудової мотивації визначає відхід від управління; відповідальність, контроль

ототожнюються з соціальною роллю менеджера, а стабільна зарплата і особисте благополуччя закріплюють індиферентне відношення до управління. Таким чином, трудова мотивація відокремлена від оптимальних управлінських рішень, що викликає потребу в корекції мотиваційної сфери через розвиток саморегуляції і командне ухвалення управлінських рішень.

Дифузія трудових цінностей, мотиваційних стратегій, властивих менеджерам, працедавцям і найманим працівникам, зумовлює дисфункціональність трудових відносин, впливає на нелегітимне використання конфліктів, саботаж цілей організації. Оптимізація трудових відносин базується на координації інтересів працедавців, менеджерів і найманих працівників, направлена на мінімізацію суперечностей між ухвалюваними рішеннями і максимізацію узгодженості виникаючих інтересів, мотивацій. Оптимізація управлінських рішень припускає вибудовування ієрархії управлінських цілей відповідно до перекладу цілей організації і трудових цінностей працівників в інтеграційний стан, що можливе при активному використуванні людського ресурсу і формуванні високої мотивації персоналу. Сучасне управління в Україні повинне бути зорієнтоване не тільки на традиційні адміністративні і організаційні методи, але і включати методи соціальної і соціально-психологічної дії в цілях оптимізації трудової мотивації і трудових відносин основних суб'єктів економічної і трудової діяльності.

Формування ринкових трудових відносин характеризується як перебудовою відносин власності, так і істотною трансформацією структури трудової мотивації працівників. У основі сучасного механізму ринкових трудових відносин повинна бути використана комплексна система управління трудовими ресурсами, людським чинником або персоналом підприємства і його мотивацією, забезпечуюча найраціональнішу виробничу поведінку кожного працівника, у тому числі і управлінця.

З погляду соціології праці, мотиви – спонукальні причини поведінки і дій людини, що виникають під впливом його потреб і інтересів, є образом бажаного людиною блага, яке прийде на зміну потреб при умові, якщо будуть

виконані певні трудові дії. Застосовуючи різні підходи до аналізу мотивації (структурний, системний або функціональний), виділяємо, що трудова мотивація постає засобом гуманітарної технології, суб'єктивним аспектом управлінської діяльності, функцією управління. Осмислення мотивації працівників необхідне при ухваленні управлінських рішень в ситуації розбіжності цілей організації і цілей персоналу, а також «дисциплінарної» позиції управлінського персоналу. Трудова мотивація сучасних росіян, чинники, її детермінуючі, досліджені з позиції системного аналізу.

У загальнонауковому значенні системний аналіз означає спосіб диференціації і обмеження «безлічі взаємодіючих елементів», а систему можна охарактеризувати через наступні ознаки: 1) система є цілісним комплексом взаємозв'язаних елементів; 2) вона утворює особливу єдність з середовищем; 3) досліджувана система є елементом системи більш високого порядку; 4) елементи будь-якої досліджуваної системи, у свою чергу, звичайно виступають як системи більш низького порядку. Ці загальнонаукові методологічні положення системного аналізу дозволили виділити: а) достатність і необхідність елементів системи (підсистеми); б) її цілісність і в) динамічність; г) адаптивна, тобто зміна значущих критеріїв системи у зв'язку з аналізом конкретних умов соціальної активності працівників. Системний аналіз як спосіб структурно-функціонального, поелементного дослідження складноорганізованого об'єкту направлений на цілеспрямоване вивчення комплексу взаємозв'язаних якісних і кількісних показників, що характеризують суб'єктів економічного процесу, комплексу взаємозв'язаних зовнішніх і внутрішніх чинників, що детермінують рівень і тип мотивації суб'єктів – працівників, управлінців [див. 17; 19; 25].

Макроекономічні умови функціонування економіки, галузі і кожного підприємства окремо, в поєднанні в конкретними особливостями організації виробництва, умовами праці, оплати, організаційної культури підприємства, колективу утворюють сукупність зовнішніх об'єктивних чинників і умов, що впливають на трудову мотивацію. З другого боку, такі суб'єктивні внутрішні

чинники трудової мотивації, як потреби, мотиви, ціннісні орієнтації, ціннісна свідомість, трудові цінності, здібності, професійні і загальнокультурні знання і уміння, особові особливості і професійні інтереси, диспозиційна структура особи, ступінь задоволеності працею надають вирішальне вплив на параметри трудової мотивації, трудової поведінки і результативності трудової діяльності працівників і менеджерів підприємств.

Чинники макросередовища – соціально-економічні, політичні, культурні – визначають загальні тенденції в мотиваційній сфері зайнятого населення. Визнання ролі чинників макросередовища приводить до розуміння, що багато проблем трудової мотивації нерозв'язні в рамках виробничої організації. Інший практичний висновок зв'язаний з тим, що вибір способів мотиваційного управління повинен в значній мірі визначатися економічним і політичним рівнем розвитку країни, особливостями її культури і суспільної свідомості.

Вибір способів мотиваційного управління повинен в значній мірі визначатися економічним і політичним рівнем розвитку країни, особливостями її культури і суспільної свідомості. Тому вживання популярних на Заході мотиваційних стратегій в практиці вітчизняного управління неможливе без адаптації до загальних соціально-економічних і культурних умов сучасної України.

Чинники мікросередовища виступають як диференціатори мотиваційних можливостей соціальної організації. До них відносяться соціально-професійний склад менеджерів, ресурси підприємства для формування дієвої системи мотивації, його фінансове благополуччя і стабільність, форма власності і розподіл доходів, рівень, система і форми оплати праці, організаційна культура, внутрішньокolleктивні відносини, що практикуються стиль і методи управління, зміст, умови і організація праці [див. 27]. Трудова мотивація різних соціальних суб'єктів має принципові відмінності на основі відмінності їх відношення до власності, адміністративної і політичної влади, обсягу і характеру доходів.

Розгляд трудової мотивації в аспекті соціального управління трудовими відносинами зумовлений необхідністю поєднання чинника і особистісного підходів до явищ і процесів, необхідністю урахування об'єктивних чинників, що детермінують соціальну поведінку і диференційованої залежно від особових характеристик реакції на процеси і ситуації. В умовах трансформації ціннісних орієнтацій, поведінкового плюралізму, політики нав'язування працівнику моделі ринкової культури, управління потребує системного аналізу чинників трудової мотивації. Сучасна управлінська діяльність припускає аналіз трудової мотивації, як інноваційного і мобілізаційного ресурсів управління, як чинника оптимізації трудових відносин.

Хоча мотивація слугує найважливішим причинним чинником результативності роботи індивіда, а стимулювання високої результативності на рівні індивіда надає пряму і істотну дію на продуктивність групи і навіть організації, але однієї мотивації недостатньо: важливу роль з погляду рівнів продуктивності можуть відігравати інші чинники – лідерство, комунікація, технологія, нововведення, капітал, інфляція, світова економіка і політичні проблеми. Не дивлячись на те, існує головна закономірність, єдина для всіх людей, яка спонукає від фундаментальних фізіологічних потреб поступово підійматися по ієрархічних сходинках до необхідності самореалізації – вищої духовної потреби людини, проте, масова незадоволеність сучасних працівників гігієнічними чинниками мотивації (погані умови праці, низька зарплата, затримки зарплати, авторитарні стилі управління), закономірно зумовлює зниження трудової мотивації, трудової результативності, провокує наростання трудових і соціальних конфліктів. Згідно процесуальних теорій мотивації і проведених досліджень виявляється, що якщо працівники вважають, що їм платять не достатньо, що виникла несправедливість в оплаті їх праці, то вони знижують інтенсивність своєї роботи, отримують психологічну напругу, яка може виражатися в різних формах протестної поведінки. Тільки ті співробітники, які високовмотивовані, прагнуть самореалізації в праці, мають досягненневий тип мотивації, відносяться набагато стійкіше, толерантні до

незадоволеності, що є наслідком гігієнічних чинників. У них «потреба досягнення» виявляється в прагненнях долати труднощі, ефективно опановувати (або управляти) об'єктами навколишнього світу, людьми або ідеями; робити це настільки швидко і незалежно, наскільки можливо; долати перешкоди і добиватися якісного виконання роботи; самоудосконалюватися через розвиток своїх здібностей.

Можливості працівника (його знання, кваліфікація, здібності, інтелект, вік, здоров'я, освіта, витривалість, наполегливість, енергія, моторні і психомоторні здібності), умови праці (інструменти, матеріали, сировина, умови праці, поведінка керівника, колег, політика адміністрації, інформація), і готовність працівника до праці (залежно від його мотивації і задоволеності роботою, особливостей особи, її установок, цінностей, характеру роботи, інтересу до роботи, потреб людини, очікуваних необхідних трудових зусиль працівника і очікуваної винагороди залежно від результативності) певним чином приножуються, формуючи або визначаючи фактичну результативність. Слід звернути увагу на те, що вельми здібний працівник (з великим умінням) у вельми хорошій і сприятливій системі (хороші умови) з дуже низькою мотивацією (недостатня готовність трудитися) працюватиме нижче за бажаний або прийнятний рівень. В сучасній Україні, коли багато працівників мають занижену трудову мотивацію через незадоволеність в зарплаті, та ще й знаходяться в поганих умовах праці і організації виробництва, в поєднанні з пониженням їх професійних знань, умінь, вони закономірно показують і низьку результативність праці. Лише ті працівники, які реально одержують і розраховують на справедливі гідні грошові виплати, хороші умови праці, лідерство, безпеку і інші винагороди, реалізують прийнятні рівні результативності праці. Тільки «потреби більш високого порядку» (потреби у визнанні, досягненні успіху, інтерес до самої роботи, самоконтроль або самостійність) в поєднанні з розподілом прибутку можуть забезпечити стимулюючі рівні результативності, що перевищують середню продуктивність праці. Якщо не рахувати сильно мотивованих індивідів з великими потребами

зростання, єдина можливість постійно добиватися від працівників високої продуктивності праці, полягає в розподілі фінансових вигод від зростання продуктивності.

У нашому дослідженні зміст трудової мотивації ми оцінювали за декількома параметрами, а саме: 1) грошова винагорода; 2) створення хороших умов праці; 3) страх втратити роботу; 4) увага до хороших працівників з боку керівництва; 5) цікава і змістовна робота; 6) надання відповідальності і самостійності; 7) встановлення більш строгого контролю і дисципліни; 8) штрафи і стягнення. Також зазначимо, що серед сучасних працівників домінує не «досягненнєвий», а стабілізаційний і «проективний» тип мотивації, тобто прагнення мотивації до благополуччя знижує мотивацію «вищого порядку». Відсутність вищої мотивації, що дозволяє успішно долати труднощі технологічного, організаційного і комунікативного порядку, сприяє ухваленню «ситуативних рішень», направлених на «закріплення» виконавських ролей функціонування організації. Цінності праці складають ядрну частину соцієтальної системи суспільства, оскільки виступають як термінальні цінності культури і визначають інструментальні цінності, регулюючі соціальні відносини. Тут значний вплив мають усталені християнські ідеї на формування відношення українців до праці, до багатства, бідності. Важливий вплив природно-кліматичних особливостей нашої країни, які історично впливали на переважаючі риси трудової поведінки і трудових цінностей (зокрема, готовність до авральної напруги трудових зусиль і неготовність до систематичного, планомірного виконання трудових функцій). При цьому історично нашу людину особливо надихали цілі не індивідуальні, а загальні, суспільні. Проведений вченими аналіз динаміки зміни відношення до праці і особливостей працівників соціальної сфери України протягом значного періоду, показав, що зростання трудової мотивації населення яскраво виявлялося через комуністичні суботники і соціалістичне змагання в радянський період. Виділено два історичні етапи формування сучасного робітника класу в Україні: період радянської модернізації, коли робочий клас

складався на соціальній базі селянства, і період становлення сучасного типа індустрії, для якого характерні відтворювання робочого класу на власній соціальній основі і зміна якісних характеристик цієї соціально-професійної групи. Аж до 90-х років ХХ століття свідомість робочого класу несла на собі відбиток комунітарних цінностей, сформованих під впливом селянської субкультури, прискорених темпів індустріалізації і урбанізації [див. 31].

Хоча ідеологія радянського суспільства була «трудоцентристською», праця в ній була загальноприйнятою цінністю, але на ділі часто сприймалася як обов'язок, що наказувався державою, і як жорстка норма існування в соціалістичній державі. При цьому під забороною виявлялися і пасивні (неучасть в праці), і найактивніші (приватне підприємництво) варіанти зайнятості. Офіційна ідеологія ставила колективістські цінності вище за індивідуалістичні, заробіток часто не вважався основною цінністю: робота повинна бути цікавою, забезпечуючою реалізацію творчих сил особи, а вже потім – добре оплачуваною. Але вже в 70-і роки минулого століття у індустріальних робітників лідирувала цінність високого заробітку, а цінності активної самореалізації і підвищення кваліфікації займали останні місця у виборі. Наголосимо на цікавій закономірності: найпоширенішими виявилися зворотні співвідношення між очікуваннями високого заробітку і готовністю до трудової самовіддачі. Таким чином, специфічна модель такої поведінки характеризується прагненням до мінімізації трудових витрат, очікуванням гарантованої винагороди праці, але при цьому усвідомлювалася необхідність праці як спосіб забезпечити собі прийнятний і гідний спосіб життя.

2.3. Особливості нематеріального заохочення працівників соціальних організацій

Ефективність функціонування будь-якої сучасної соціальної організації залежить не тільки від професійного складу персоналу, але і від рівня мотивації

працівників і ступеня урахування їх інтересів. Тому із загальних функцій управління персоналом чимале значення набувають методи стимулювання персоналу, зокрема соціально-психологічні. Адже мотивація «займає важливе місце в структурі поведінки особи і є одним з основних понять, яке використовується для пояснення рушійних сил, діяльності в цілому» [72, с. 52].

Зокрема, С. Шапіро визначає мотивацію як «процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації» [97]. Він відзначає, що «в процесі виробничої діяльності мотивація дозволяє працівникам задовольнити свої основні потреби шляхом виконання своїх трудових обов'язків» [98]. Тобто мотивація – це така орієнтація спонукальних стимулів працівника, таке формування мотивів поведінки людей в групі, коли у людей виникає прагнення сприяти досягненню цілей команди, засноване на збігу його особистих інтересів (домагань) з інтересами команди і організації.

Серед методів мотивації праці дослідниками виділяються адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Адміністративні методи зорієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певній організації, культура трудової діяльності. За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників. Соціально-психологічні методи активізують цивільні і патріотичні відчуття, регулюють ціннісні орієнтації людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування і соціальну політику в організації.

Учений А.Я. Кібанов відзначає, що «мотиваційна сфера соціально-психологічного методу містить наступні компоненти: потреби особи, її інтереси, прагнення переконання, установки, ідеали, а також соціальні ролі, стереотипи поведінки, соціальні норми, правила, життєві цілі і цінності і, нарешті, світоглядні орієнтації загалом» [43, с. 221]. Найважливіше місце серед них належить наступним потребам: самовираження (бажання до самореалізації і саморозвитку), пошана (бажання визнання, престижу, самоповаги), потреба в

прихильності (бажання спілкування, любові, дружби), прагнення до надійності (бажання бути в безпеці), фізіологічні потреби (бажання мати їжу, дах, секс тощо).

Одним з найважливіших засобів мотивації праці персоналу будь-якої організації є заохочення працівників, тобто певна форма суспільного визнання заслуг працівника. Одержуючи за свою працю нематеріальне заохочення, працівник прагне виправдати проявлену до нього довіру, прагнути трудитися ще краще і продуктивніше. А. Зарецький відзначає, що «в соціальній роботі внутрішня мотивація визначається змістовністю і значущістю роботи, тобто формується під впливом стимулів, що характеризують сам процес праці» [40, с. 87]. На його думку, «якщо професійна діяльність фахівця соціальної роботи дозволяє зреалізувати його природні схильності і здібності, то це стає найсильнішим мотивом професійної самореалізації» [40, с. 87]. Тобто праця в сфері соціальної роботи та соціального захисту населення мотивується вищими, внутрішніми мотивами.

Специфічністю роботи в установі соціального обслуговування є наступні аспекти: а) клієнти, з якими працюють співробітники, соціально уразливі, що, безумовно, є серйозним психологічним навантаженням для персоналу; б) невисока заробітна платня і при цьому постійно зростаючі вимоги до послуг, що надаються, і, відповідно, до професіоналізму співробітників.

Аналіз кадрового складу таких установ показав, що основна потреба в кадрах спостерігається саме за посадою «соціальний працівник». Це пов'язано з наступними причинами: низька заробітна платня, специфіка роботи, пов'язана із психологічними особливостями літніх людей, постійний рух від клієнта до клієнта, від однієї установи до іншого і т. ін. Професія соціального працівника, в першу чергу, вимагає високого рівня гуманності, уміння співпереживати, а також здатності вникнути в кожну конкретну ситуацію, що склалася в клієнта. Особові якості повинні також включати порядність, чесність, безкорисливість, цілеспрямованість, працьовитість і відповідальність. Враховуючи всі нюанси, можна зробити висновок, що професія соціального працівника підходить тільки

тим, хто дійсно щиро хоче допомагати людям. Низька мотивація праці при великих, а іноді і критичних фізичних і психологічних навантаженнях приводить до гострого браку соціальних працівників в нашій країні.

Серед соціальних працівників нашого регіону у 2016 році нами було проведено анкетування (100 респондентів). Воно показало, що більшість респондентів вважає, що професія соціального працівника фізично складна (67%) і мало оплачувана (67%). В той же час багато хто вважає, що вона корисна (50%) і значуща (17%). Відповіді на питання чи «Задоволені Ви умовами праці?» виявили, що в основному співробітників не влаштовують заробітна платня (66%) і система винагороди (33%). Багато респондентів відповіли, що, беручи участь в різних конкурсах, вони переслідують далеко не матеріальну мету (отримання цінного призу), а задовольняють свої особові потреби: підвищення самооцінки (54%), розвиток творчих можливостей (25%). 50% опитуваних відзначили, що для них важливо усвідомлювати власну значущість і корисність при виконанні своїх трудових обов'язків, важливо, щоб на результаті їх роботи наголошений керівництвом.

Основоположним документом є Положення про нематеріальне заохочення працівників. В ньому прописані види нематеріального заохочення, принципи заохочення і, що дуже важливо, порядок представлення працівників до заохочення. Документ знаходиться у відкритому доступі, таким чином, працівник установи може ознайомитися із порядком надання заохочення і докласти всі зусилля для його отримання.

Ще одним документом, основною задачею якого є нематеріальне стимулювання співробітників шляхом введення конкуренції серед фахівців, що займаються профільною роботою, є Положення про аналіз роботи відділень соціального обслуговування вдома. Аналіз включає певні показники: кількість наданих послуг; середня кількість наданих послуг на одного клієнта; фактична і планова чисельність клієнтів; рух клієнтів; дохід закладів соціального обслуговування вдома від послуг, наданих на платній основі.

За даними показниками формується як індивідуальний рейтинг співробітників, так і підсумковий рейтинг роботи відділень за місяць. Аналіз оформляється у вигляді діаграм, графіків і таблиць. Введення такої системи конкуренції як серед підрозділів загалом, так і серед соціальних працівників окремо дозволяє стимулювати їх на рівні своїх емоцій, наприклад, багатьом співробітникам важливо бути кращими серед всіх або відносити себе до відділення, яке займає лідируючі позиції за всіма або деякими показниками. За наслідками даного аналізу як винагорода щорічно на зборах трудового колективу Центру співробітникам, що відрізнялися, вручаються підписані директором Почесні грамоти, наявність яких заноситься в особисті справи, а також в трудові книжки, що є нематеріальним стимулюванням.

Також в установах функціонує Дошка Пошани. Висунення кандидата на неї проводиться за підсумками роботи за минулий рік. Щорічно на Дошку Пошани заносяться десять кращих працівників. Визнання трудових заслуг таких співробітників підвищує задоволеність працею самого заохочуваного і надає дію на інших членів колективу, стимулюючи останніх покращувати результати своєї праці.

Ще одним важливим інструментом мотивації співробітників є навчання і підвищення кваліфікації. У фахівців існує потреба в постійному професійному зростанні, тому керівництвом установи був розроблений перспективний план проходження курсів підвищення кваліфікації, згідно якому співробітники своєчасно підвищують свій професійний рівень. Також на базі організаційно-методичного відділення створені бази науково-методичної літератури для самоосвіти співробітників.

Так, аналіз нематеріального стимулювання працівників системи соціального захисту показав, необхідність підтримки на високому рівні: 1) якості професійної діяльності і її результатів, за допомогою забезпечення необхідними засобами для роботи і організації спільного дозвілля; 2) систему конкуренції серед відділень і співробітників; 3) мотивації співробітників на активну діяльність для визнання власної значущості (заохочення за наслідками

роботи за допомогою вручення Почесних Грамот, поміщення фото на Дошку Пошани); 4) знання і уміння фахівців за допомогою зовнішнього навчання (напрям на курси підвищення кваліфікації) і внутрішнього навчання (самоосвіта фахівців).

2.4. Стимулювання трудової мотивації соціальних працівників шляхом удосконалення системи атестаційного аналізу

Формування якісного механізму стимулювання трудової мотивації працівників соціальних установ вимагає докладного моніторингу потреб людини. Даний моніторинг дасть змогу, шляхом регулярного оцінювання роботи, зробити висновки з існуючих проблем у результативності праці та прогнозувати на майбутнє основні зміни у елементах стимулювання. Оцінка стимулюючих чинників є необхідною для того, щоб з'ясувати, які з них спричиняють найбільший вплив на результативність праці, і на які необхідно звертати особливу увагу та спрямувати додаткові зусилля. Дієвість механізму стимулювання перебуває у безпосередній залежності від відповідності елементів стимулювання елементам мотиву людини, тому їх оцінка має безумовну користь для формування механізму. Адже після виконання завдання працівник очікує на оцінку якості і вартості виконуваної роботи та справедливості отримуваної за неї винагороди.

Для об'єктивного визначення групи стимулів у механізмі стимулювання, необхідно володіти, по-перше, чіткою та справедливою оцінкою результатів праці, по-друге, регулярною достовірною інформацією про стан трудової мотивації працівників. Нами пропонується застосування атестаційного аналізу для отримання чітких та регулярних даних про стан трудової мотивації працівників. Даний аналіз дасть можливість безпосереднього діалогу між працівником та керівником. Результати атестаційного аналізу можуть стати вагомим підґрунтям у прийнятті управлінських рішень. Говорячи про

регулярність проведення атестаційного аналізу, маємо на увазі не лише факт існування атестаційного опитування як такого. Пропонується ввести в дію систему атестаційного аналізу, що включає: вхідне та поточне атестаційне опитування та формування, на основі аналізу даних атестаційного опитування, «Плану професійного росту» соцпрацівника. Реалізація системи атестаційного аналізу забезпечить прийняття ефективних управлінських рішень в стимулюванні трудової мотивації соцпрацівників. Також, атестаційна система дасть змогу, на основі результатів опитувань, створити в організації базу інформації про професійну діяльність кожного працівника, що в свою чергу буде мати значний ефект на використання трудових ресурсів на підприємстві. Моніторинг даних атестаційного опитування дасть змогу слідкувати за професійним, освітнім та кваліфікаційним зростом кожного окремого працівника. З одного боку, це дасть змогу ефективного планування індивідуального професійного зросту працівника, з іншого – дана інформація може бути корисною для керівництва у випадку заміщення вакансій (рис. 2.1).

Вагомою передумовою існування процесу нагромадження інформації є її неперервність. Тому ми пропонуємо застосувати процес проведення вхідної та поточної атестації працівника. Вхідна атестація має за мету оцінку професійних, освітніх та кваліфікаційних якостей апліканта, та встановлення їх відповідності до посадових вимог вакансії. Водночас, атестація може нести явні і скриті функції. Явні функції полягають у встановленні факту придатності працівника для тієї чи іншої роботи. При цьому явними являються компоненти атестації: факт існування атестації, перебіг атестаційного опитування, факт прийняття об'єктивного рішення на базі атестації, надання характеристики роботи працюючого. Скриті (приховані) функції атестації полягають у поглибленні знайомства з підлеглим, плануванні професійного зросту, звільнення неефективних працівників [42, с. 70-71].

Основними вимогами для проведення якісної та ефективною вхідної атестації є: 1) отримання базових даних про професійний рівень апліканта: освіта, професійний стаж, професійні навички, інтереси і т. д.; 2) ознайомлення

апліканта з чітко викладеними посадовими вимогами та обов'язками;
 3) проведення тесту для отримання інформації про сподівання та основні мотиви трудової діяльності апліканта.

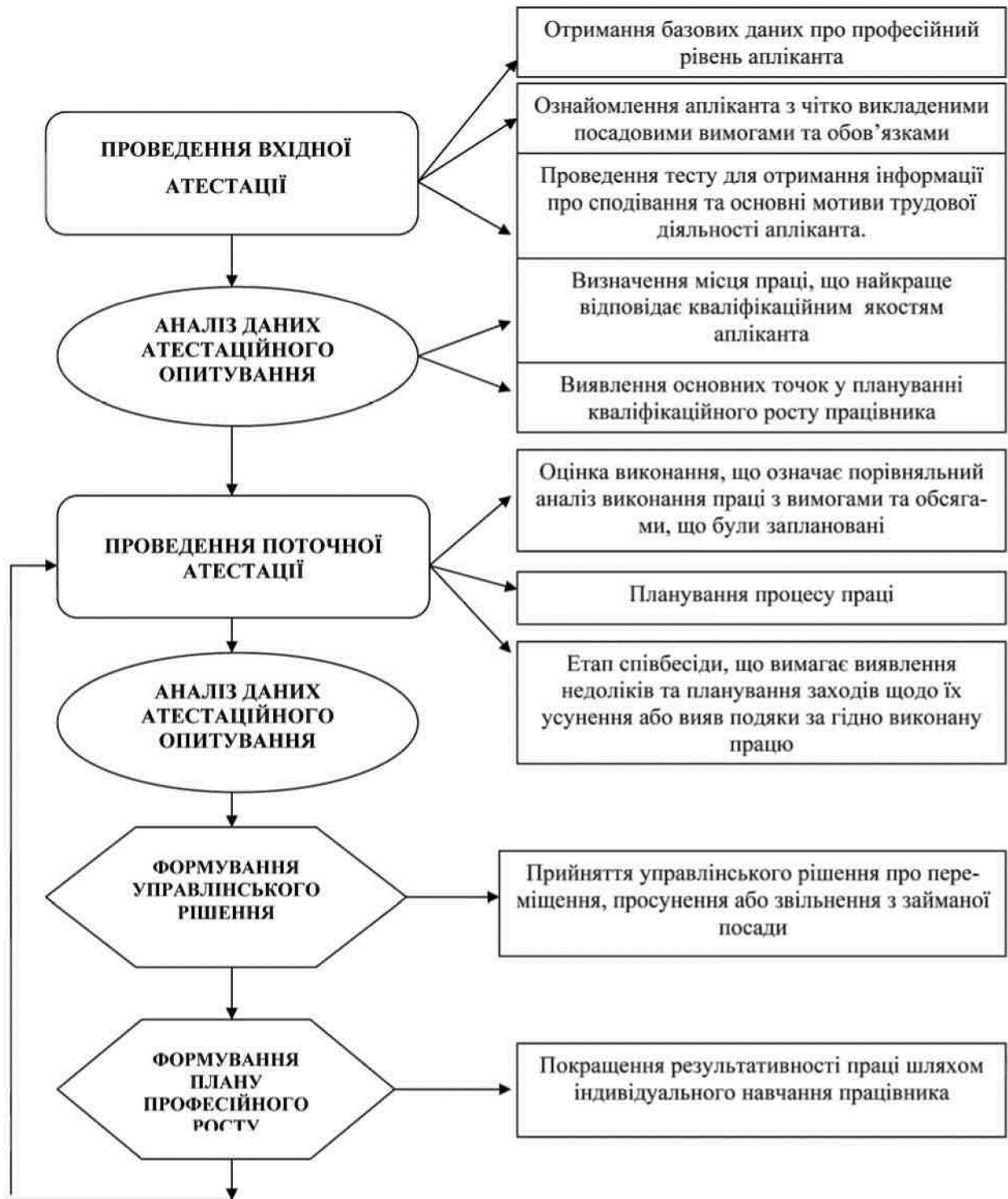


Рис. 2.1. Схема реалізації системи атестаційного аналізу організації

Існування на підприємстві атестаційного опитування працівників від моменту прийняття на роботу дасть змогу оцінювати динаміку змін у професійних, освітніх та кваліфікаційних якостях працівників. Це по-своєму може слугувати для якісного планування їх росту, підбору відповідного місця праці (у випадку прийняття випускників, що не мають стажу роботи) та прийнятті справедливих управлінських рішень щодо підвищення або звільнення. Важливим елементом справедливої та якісної оцінки роботи персоналу є чітке формулювання обов'язків та вимог, які є основою продуктивної та ефективної праці, що є невід'ємною частиною вхідної атестації.

Важливим елементом неперервного процесу атестування є поточна атестація, яка спрямована на виявлення резервів підвищення продуктивності праці та зацікавленості працівника у результатах своєї праці, що базуються на професійному рівні працівника та його бажанні професійно зростати [2; 38; 41; 87]. Факт існування такої атестації свідчатиме про зацікавленість керівництва у результатах якісної праці кожного окремого соцпрацівника. Запропонована атестація дає змогу розглянути трудову поведінку працівника і, відповідно, розробити план коректування та надолуження існуючих недоліків або винагороди за вдало виконане завдання, виявлення слабих та сильних сторін кожного працівника відповідно до посадових вимог. «Процес поточної атестаційної оцінки включає три етапи: планування процесу праці, оцінка виконання та здійснення зворотного зв'язку» [37, с. 64-66]. Планування процесу праці означає чітке ознайомлення працівника з вимогами та обсягами робіт. Оцінка виконання означає порівняльний аналіз виконання з вимогами та обсягами, що були заплановані у першому етапі. На завершення є етап співбесіди, що вимагає виявлення недоліків та планування заходів щодо їх усунення або вияв подяки за гідно виконану працю.

Беручи до уваги розробки провідних фірм світу у галузі атестаційної оцінки працівників та враховуючи специфіку національних соціально-

економічних умов та менталітету, ми пропонуємо використовувати для атестації працівників атестаційну картку. На основі оцінки відмічених факторів кожен працівник повинен з допомогою керівника визначити ділянки знань, умінь, навичок, особистих якостей. Атестаційна картка включає набір особистих та професійних якостей, які відображають професійний рівень працівника. Для працівників запропоновано 5 основних факторів: F1 – професійні знання; F2 – комунікабельність; F3 – продуктивність; F4 – адаптативність, F5 – інтенсивність та для управлінського персоналу, два додаткові фактори: F6 – управлінські навички та F7 – консультативність. Для оцінки професійного рівня працівника на базі атестаційного опитування пропонується ввести для розрахунку коефіцієнт професійного зросту працівника. Для цього надамо значення F1-Fn – переліку факторів, що визначають професійний рівень працівника. Припустимо, що сума значень запропонованих факторів дорівнює 1.

$$\sum_{i=1}^n F_i = 1$$

Припустимо також, що всі фактори, які запропоновані для оцінки професійного рівня працівника у атестаційній картці є рівнозначущими, тобто вартість Ві фактору Fi дорівнює:

$$V_i = 1/3$$

Введемо коефіцієнт K коефіцієнт ефективності професійного зросту працівника, який зв'язаний з факторами F1-Fn наступним чином:

$$K = \sum_{i=1}^n \lambda_i F_i$$

Тобто, складемо цільову функцію для визначення впливу даних факторів на професійний рівень працівника. Коефіцієнти λ_i можуть приймати три значення: 1; 0,5; 0,25. Якщо рейтинг професійного рівня працівника за даним фактором відповідає оцінці "відмінно", то $\lambda_i = 1$; Якщо рейтинг відповідає оцінці "добре", то $\lambda_i = 0,5$; і якщо рейтинг відповідає оцінці "погано" $-\lambda_i = 0,25$.

Отже, коефіцієнт K може змінюватися в межах $0,25 \leq K \leq 1$. Відповідно, коливання розрахованого коефіцієнта в верхній межі становить 1, а в нижній 0,25, при цьому характеристики професійного рівня працівника та лінійних керівників диференціюється по групах:

0,9–1,0 0,5–0,9

професійний рівень працівника відповідає займаній посаді, можливим є винагорода або підвищення;

професійний рівень достатній для виконання посадових вимог;

0,25–0,5

професійний рівень на даний час не відповідає займаній посаді, рекомендується програма кваліфікаційного та професійного зросту.

Варто відзначити, що наявність атестаційної оцінки на підприємстві відіграє стимулюючу роль у мотивації працівника. Працівник відчуває відповідальність за виконану працю, знаючи, що дану працю буде оцінено і відповідно винагороджено. Дана оцінка лише тоді буде приносити позитивні результати та являтися джерелом формування трудової мотивації працівника, коли атестація буде мати регулярний характер та оцінка працівника буде справедливою і відвертою. Це відповідно вимагає ретельного приготування з боку управлінців, які є відповідальними за процес проведення атестаційного опитування. Важливим є запровадження на підприємстві передатестаційного курсу для менеджерів усіх рівнів, що дасть змогу уникнути найбільш поширених помилок, що виникають у ході атестаційного опитування [45, с. 200-224].

Для досягнення результативності в процесі управління мотивацією працівника є важливим плекання почуття потреби у самовдосконаленні та покращенні професійних характеристик. По-своєму ми пропонуємо удосконалення системи атестаційного аналізу шляхом періодичного укладання «Плану професійного розвитку» соціального працівника. В даному випадку мова йде про виявлення у ході атестаційного процесу ділянок, де для покращення результативності праці доцільним є індивідуальне навчання працівника. Ці

ділянки повинні пов'язуватися з поточними чи майбутніми службовими обов'язками працівника на підприємстві і можуть бути як технічними (наприклад, знання комп'ютерних програм), так і персональними (наприклад, лідерські якості чи вміння працювати як складова частина команди). Для кожної ділянки працівник повинен визначити конкретну мету. Працівник також повинен вирішити, як він буде вимірювати свій прогрес у ході до цієї мети (яке мірило оцінювання він хоче обрати) і якого рівня він хоче досягти (яку ціль він ставить перед собою) перед тим як вирішить звернути свою увагу на іншу ділянку або мету. У деяких випадках мірило може бути дуже простим кількісним виміром – наприклад, швидкість друкування на комп'ютері, зазвичай, вимірюється кількістю слів за хвилину і працівник може визначити ціль – 65 слів за хвилину.

Коли працівник вирішив яку мету, мірило та ціль він поставив перед собою, він також повинен укласти власний план досягнення цієї мети. Цей план має складатися з короткого переліку завдань, які працівник виконає для досягнення своєї мети. Завданням можуть бути прослуховування курсів, читання спеціалізованих книжок чи інші способи навчання, які допоможуть працівникові покращити свої знання в певній сфері діяльності. Працівник також повинен встановити дату закінчення кожного завдання, ця дата може бути кілька тижнів чи місяців чи навіть від одного до двох років від дати розгляду Плану професійного розвитку. Оскільки План буде періодично розглядатися під час зустрічей працівника з його керівником, керівник може запропонувати додаткові ділянки, що потребують покращення, виходячи з оцінки роботи працівника або з передбачуваних майбутніх потреб, чи переконати працівника, що він не потребує подальшої роботи над конкретною ділянкою і порадити йому приділити увагу іншим ділянкам.

Підсумовуючи викладене зауважимо, що на сучасному етапі особливо гостро постала проблема оцінки праці робітника, оскільки виникає пасивність та байдужість щодо добросовісного виконання трудового завдання. Причиною є те що праця, яка оцінена однаково для всі невисокою заробітною платою, не

залежно від якості та тривалості виконання, не приносить ані морального задоволення, ані бажання зросту. Впровадження на підприємстві системи атестаційного аналізу, що базується на регулярності проведення опитувань, тестуванні та оцінці отриманих результатів, дасть змогу покращити контроль та стимулювання праці, а також підбір та розстановку кадрів. Використання «Плану професійного зросту» як елементу атестаційного аналізу соцпрацівника, дасть змогу утримувати неперервність даного процесу і тим самим покращувати результативність та ефективність стимулювання трудової мотивації від проведення атестаційного аналізу. Суть контрольної функції атестаційного аналізу полягає у періодичній перевірці ділових і особистих якостей соціального працівника та їх відповідності до займаної посади, що стимулює соцпрацівника до покращення результатів праці, розвитку ділових і особистих якостей для успішного проходження атестації.

Висновки до другого розділу

Мотиваційні відносини – це віддзеркалення загальної форми внутрішніх зв'язків виробничих відносин – з приводу власності мінятиме свою змістовну частину і форми прояву. Це відобразатиметься в цільовій установці, межах і характері урахування потреб і інтересів при формуванні мотиваційних відносин. Як функція управління мотивація визначилася не відразу, а поступово у міру розвитку економічної системи і відповідно теорій організації. У міру їх розвитку поступово, мотивація стала визначатися як основна функція. Методи і форми мотивації нагромаджувалися у міру розвитку виробничих відносин, від кількісних до якісних методів. Це було віддзеркаленням розвитку економічних відносин. Поступово форми мотивації стали принципом для реалізації будь-якої конкретної функції управління.

На відміну від стимулу мотив постає у вигляді внутрішньої спонукальної сили. Мотив виникає при необхідності реалізації деякої потреби особи. Звідси

якраз і виникає потребовий характер мотивів, який полягає в тому, що вони є віддзеркаленням потреб. Тобто якщо потреба людини – це потреба в чомусь, то мотиви – це спонуки людини у зв'язку з даною потребою. У свою чергу, потреби людини виявляються в мотивах, реалізуються в поведінці за допомогою мотивів. Розуміння мотиву як усвідомленій потребі означає, що мотив не ідентичний будь-яким внутрішнім спонукам людини, а є усвідомленою спонукою його активності. Мотиви активності людини завжди пов'язані з метою, яка він ставить і реалізує в своєму житті, і роблять певний вплив на поведінку особи. Процес використання різних стимулів для мотивування людей називається процесом стимулювання. Отже, стимулювання – один із методів за допомогою якого здійснюється мотивування.

Системний аналіз трудової мотивації виходить з позиціонування ієрархії вимог та цілей управління, підкорення трудової мотивації функціонуванню організації. В результаті трудові мотивації займають субдомінантну позицію в ухваленні управлінських рішень. Системний аналіз трудової мотивації виходить з її включеності в процес управлінської дії на рівні використання людського ресурсу управління. Управлінське рішення вважається оптимальним, якщо досягається самоорганізація працівника, спільність цілей управляючих і керованих. Сучасна управлінська діяльність припускає аналіз трудової мотивації, як інноваційного і мобілізаційного ресурсів управління, як вирішального чинника оптимізації соціально-трудоких відносин, стабільності персоналу.

РОЗДІЛ 3

СИСТЕМА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

3.1. Соціологічний аспект вивчення сфери мотивації праці

Саме криза мотиваційної сфери радянських працівників була одним з провідних чинників загальної кризи планово-соціалістичної економіки. Дослідження 90-х і 2004 року [8; 53] показують стійку тенденцію: більшість радянських людей і сучасних українців віддають перевагу гарантованій бідності перед невизначеним майбутнім: 45% віддають перевагу мати хай невеликий, але твердий заробіток і упевненість в завтрашньому дні; 27% – багато працювати і добре одержувати, хай навіть без особливих гарантій на майбутнє; і лише 10% опитаних хотіли б мати власну справу, вести її на свій страх і ризик. Таким чином, модель економічної поведінки «пострадянського працівника» залишається близькою до моделі поведінки «радянської людини», але має специфіку: відбувається девальвація праці, бо в сучасній Україні, як і інших пострадянських державах, «чесною працею забезпечити прийнятне життя неможливо». В даний час «праця» є ціннісною периферією – недостатньо закріплену цінність, яка в різних обставинах може мотивувати, а може і не мотивувати трудову діяльність людини.

Цінність «успіх» так само непопулярна у сучасного пересічного українця, як і в радянські роки; слабо виражені прагнення до змагальності, зміні статусу через «вертикальну мобільність» і інші цінності досягненнєвого характеру. Змагальністю, досягненням слави і пошани, незалежністю і свободою, відповідальністю та ідеями рівності, самореалізацією через професію сучасних працівників привернути поки складно, навіть складніше, ніж в минулі радянські

роки. Трудова діяльність для більшості сучасних українці – перш за все засіб фізіологічного виживання.

Виникли колективні уявлення: «Чесною працею неможливо досягти добробуту, хороших житлових умов і якості життя». Відповідно, трудова мотивація знижується, оскільки навіть інтенсивна якісна праця не дозволяє людині сподіватися на гідні винагороди і підвищення рівня свого життя. Відсутність «високої мотивації» (праця як самореалізація, цінності цікавої роботи, прояв ініціативи) і зниження навіть базових компонентів трудової мотивації (праця як засіб забезпечення гідних умов життя) в сучасній Україні є істотним чинником системної соціально-економічної кризи, але, втім, не єдиним чинником. Якщо проаналізувати управлінський цикл, основні управлінські функції: планування, організація роботи, мотивування і стимулювання, облік і контроль, то всі ці управлінські функції в сучасній Україні трохи деформовані. Сучасна системна криза зумовлена не тільки відсутністю «вищої мотивації», але і відсутністю планування, організації, обліку і контролю в масштабі країни, галузі і практично всіх підприємств. Довгострокове і середньострокове планування на сучасних підприємствах відсутнє, а короткострокові плани на 1–2 роки наголошуються тільки на 40% підприємств. В цих умовах утруднений поступальний позитивний розвиток економіки, промисловості, зростання добробуту населення.

У процесі ринкового реформування виникає і нова модель «економічної ринкової людини», коли господарюючий суб'єкт прагне витягання максимального особистого прибутку, і його головним мотиватором є суто егоїстичний матеріально-грошовий інтерес. Характерні риси такої людини: інформованість, компетентність, високий рівень інтелекту, спрямованість «максимум прибутку при максимумі праці», супроводжуваною індивідуальною ініціативою, орієнтацією на свої сили. Втім, модель «ринкової людини» одержує і спотворені форми: підприємці і бізнес-еліта не вважають за потрібне обмежувати себе етичними рамками, оскільки сама держава ще не створює умови, що роблять «моральний бізнес» більш вигідним, ніж «неморальний».

Порядність, чеснота, ділова відповідальність – це якості, які знаходяться в кінці ряду перевагу цінностей, яким надається перевага. Домінуючими є ліберальні цінності індивідуалізму і егоїзму, особистого самоутвердження і самозбагачення. Цінності «служба вітчизні», «значущість суспільних інтересів» практично атрофовані у представників підприємницьких прошарків і бізнес-еліти. Доля держави, моделі її майбутнього розвитку їх мало цікавлять олігархів.

Кримінальна економічна поведінка підприємців як суб'єктів господарювання стає умовою їх функціонування. Відбувається криміналізація всієї системи економічних відносин, що означає перехід процесів регулювання і контролю господарською діяльністю в руки організованих кримінальних структур. Хоча трудові цінності сучасного суспільства характеризуються упродовженням досягненневих установок, проте в умовах де професіоналізації і дезадаптації, цінності «самореалізації» розділяють лише 3–5 % респондентів. Досягненневість модифікується в «успішну адаптацію», і трансформація трудових цінностей має «інструментальний характер», оскільки домінує цінність «гарантованої роботи» через невизначеність перспектив. Трудові цінності «вимиваються» з трудової мотивації, що знижує якість людського ресурсу, сприяє негативному сприйняттю управління і розриву між управлінськими рішеннями, пов'язаними із вищою мотивацією і економічними потребами працівників, зорієнтованих на рольово-приспосовницьке ставлення до управління.

Мотивація менеджерів в організаційних змінах є однією із найважливіших умов забезпечення ефективної роботи організації в цілому і оптимізації трудових відносин. Одним із підходів до оцінки ролі менеджерського корпусу в розвитку установ є підхід, заснований на розгляді внеску менеджерів в рівень трудового потенціалу підприємства чи соціальної організації. Трудовий потенціал розглядається як комплексна характеристика працівника, як суб'єкта трудової діяльності, визначаючий як його здібності, так і внутрішні можливості їх реалізації, що якнайповніше відповідає сучасним

особливостям системи управління персоналом. Трудовий потенціал працівника визначається його потенційними здібностями до праці (здоров'я, розумові здібності, визначувані інтелектом, особові якості, що виражаються типом характеру і видом темпераменту) і професійно-трудовими можливостями (професійна компетентність, визначувана освітою і трудовим досвідом, і соціальна компетентність, визначувана адаптованістю працівника, що розглядається в чотирьох аспектах: психофізіологічному, соціально-психологічному, професійному і організаційному) [див. 65]. Показники рівня трудового потенціалу можуть слугувати критерієм для оцінки ефективності мотивації менеджерів. Трудовий потенціал менеджерів і пов'язану з ним трудову поведінку слід розглядати як форми практичної реалізації внутрішніх мотивів. Розглядати соціально-психологічні резерви мотивації праці менеджерів, господарських керівників можна лише в контексті соціального вигляду їх організацій, зв'язуючи характеристики організації і особливості стилів управління, властивих тим або іншим менеджерам.

Під організаційною культурою ми розуміємо набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації і одержують вираз в цінностях, задають людям орієнтири їх поведінки і дій, що заявляються організацією. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення. Найбільш перспективні з погляду мотивації менеджерів підприємства з організаційною культурою «Ролі» і культурою «Задачі». Окремому менеджеру культура «Ролі» дає захищеність і можливість проявити свою компетентність. Виконання роботи звичайно співвідноситься зі встановленими стандартами і заохочується оплатою за відповідними правилами, а також, можливо, просуванням по службі усередині функціональної області. Культура «Задачі» дає менеджерам високий ступінь автономії, справедливу оцінку по результатах і дозволяє побудувати хороші робітничі відношення усередині групи, причому взаємна пошана заснована на здібностях, а не на віці або статусі.

Оптимальними для діяльності в умовах підприємства, що реформується, є менеджери, яким властивий демократичний стиль управління, але володіючі навиками проведення жорстких антикризових заходів реструктуризацій в авторитарному режимі.

Дії по вдосконаленню менеджерського корпусу на підприємстві чи соціальній організації повинні забезпечувати мотивацію менеджерів до розвитку цих якостей. Контроль за цим процесом доцільно здійснювати за допомогою інтегрального ліберально-авторитарного коефіцієнта, який визначається як відношення визначуваних на основі експертизи сум ліберальних і авторитарних елементів в поведінці менеджера. В сучасних умовах оптимальна величина цього коефіцієнта складає 1,9, що припускає отримання ефективних результатів тільки в тому випадку, якщо застосовувати в два рази більше способів переконання, ніж примушення [див. 68].

Для успішного проведення інноваційних заходів щодо перетворення організаційної структури, стратегії і тактики господарювання підприємства, оптимізації трудових відносин повинна розв'язуватися задача організації стимулювання і кар'єрного розвитку активних генераторів ідей. При цьому повинне здійснюватися встановлення партнерських відносин між всіма суб'єктами життєвого циклу новин за рахунок поєднання інтересів окремих менеджерів-новаторів і підприємств, шляхом вдосконалення їх мотивації. При встановленні таких відносин найефективніші заходи полягають у встановленні договірних підстав для виплати винагороди, гнучкого терміну використання розробки, за яку проводиться виплата.

Трудова мотивація найманих працівників сучасної України визначається дифузією професійних ролей, професійним переструктуруванням, орієнтацією на партикулярні цінності, що пов'язане із відчуженням від загальних цілей управління і диспозицій інноваційного рівня. В сучасному робочому середовищі переважають форми «компромісної і аполітичної свідомості», тобто робітники намагаються адаптуватися до ринкових відносин, але їх стихійні

практики адаптації частіше виступають як форми псевдоадаптації. Найбільш поширена функціоналістська свідомість, трудове формальне функціонування.

У проведеному нами у 2016 році анонімному опитуванні (100 респондентів) 62% працівників соціальних закладів регіону наголосили про погіршення санітарно-гігієнічних умов праці, 80–90 % – заклад зараз не надає ніякої допомоги у вирішенні їх соціально-побутових проблем. Дослідження показали, що той або інший ступінь участі працівників у власності на засоби виробництва не привів до підвищення ступеня їх задоволеності безпосередньо працею, навпаки, відбувається зниження всіх показників задоволеності працею: задоволеність змістом праці складає низький індекс – 3,2, організацією праці – 2,4, напруженістю праці – 2,8, розміром оплати праці – 1,2, санітарно-гігієнічними умовами праці – 2,0, механізацією праці – 2,3, соціальними умовами праці, взаємостосунками з керівництвом – 3,1, взаємостосунками з колегами по роботі – 4,14, задоволенням побутових потреб – 2,3, медичним обслуговуванням – 2,9, умовами праці в цілому – 2,5, роботою в цілому – 3,1. Навіть індекс задоволення відносинами з колами нижчий, ніж на державних промислових підприємствах.

Результати опитування показав, що моральний і статусний типи мотивації стійко низькі (менше 10%), що свідчить про те, у працівників і фахівців можливості кар'єрного зростання обмежені, а суспільна значущість праці соціального працівника для них вже не відіграє ролі. Трудова мотивація (інтерес до роботи) в цілому теж має низьке значення (серед працівників, фахівців – нижче 30%, а серед керівників інтерес до роботи має катастрофічно низьке значення – менше 10%). Трудова мотивація у керівників складає понад 40%, тоді як для працівників – менше 5%. 64 % наголошують, що профспілки нічого не роблять для них, не хочуть захищати їх інтереси. 57 % указують, що оплата їх праці більше залежить від відносин з керівництвом, ніж від особистих зусиль і майстерності. 80 % сказали, що постійно бояться втратити роботу, не упевнені в завтрашньому дні. Менше бояться втратити роботу, з більшою силою боронять свої інтереси ті, хто має додаткову оплачувану роботу.

Аналіз життєвих цінностей показав, що зараз на перших місцях стоять сім'я і здоров'я, причому 3/4 опитаних взагалі не включили працю в систему своїх життєвих цінностей. У немолодих працівників питома вага цінності праці в 5 разів вище, ніж у молодих спеціалістів у віці до 30 років. Мотив заробітку є вирішальним мотивом вибору роботи. Мотив бажання працювати за фахом зайняв одне з останніх місць. Мотив «мати хороший заробіток» – 90%, зреалізувати свої здібності і уміння – 27%, приносити більше користі людям – 15%, брати активну участь в управлінні закладом – 2%. Цінності цікавої роботи, хорошого трудового колективу, суспільно корисній трудовій діяльності змінюються цінністю високого заробітку, що свідчить про процеси соціального відчуження. Для мільйонів людей, що забули свої професії, що загубили складні трудові навички, що опинилися в ситуації явного і прихованого безробіття, праця стала вимушеним засобом фізичного виживання, а не творчої самореалізації.

В умовах економічної кризи у найманих працівників збільшується «компромісна психологія», орієнтація на пристосування до існуючих умов і порядку, відбувається зниження потреб і запитів, не дивлячись на те, що збільшується різниця між реальними низькими доходами і рівнем необхідних доходів, що зростає, для забезпечення задовільного життя, що супроводжується падінням рівня життя найманих працівників – це явище називають «революцією падаючих очікувань», тобто хоча люди стали жити гірше, вони не розраховують на те, на що домагалися 5 років раніше.

Виділимо три стратегії стихійної адаптації працівників до наших національних особливостей «ринкової економіки»: а) вибір неформальних практик організації роботи на підприємствах; б) перехід від спеціалізованих і чітких ролевих позицій на виробництві до дифузного характеру відносин; в) використання підсобних сільськогосподарських видів діяльності.

Сучасні працівники зайняті виконавськими видами праці, вони в значній мірі пасивні, і лише деяка їх частина через особисту схильність може проявляти якості, які сприяють кар'єрному успіху. До того ж велику дію на них

продовжує справляти складна соціально-економічна ситуація. Вони вимушені заробляти засоби на життя, а не прагнути кар'єрного зростання. В даний час держава відмовилася від політики формування і соціальної підтримки кар'єрних устремлінь. Так, в радянський період їх кар'єрне просування передбачало як один з каналів вертикальної мобільності інститут професійної освіти з метою подальшого переходу в категорію провідних фахівців. Іншим каналом вертикальної мобільності були радянські профспілки і комсомол, які стали справжньою кузнею кадрів для управлінської еліти радянської промисловості. Із зміною форми власності на підприємства та соціальні заклади прийшла інша організаційна і управлінська культура, орієнтація на професійно навчених менеджерів, а не на представників робочого середовища. В даний час потрібна розробка і реалізація програм, направлених на підготовку управлінського персоналу також і з середовища низових спеціалістів; програм, які готували б їх до роботи в умовах ринку, спираючись на досягнення національної трудової культури.

Аналіз відношення працівників до найважливіших позицій системних реформ – приватизація виробництва і приватної власності, способів адаптації до умов економіки перехідного періоду, кар'єрних установок і професійно-досягненневих цінностей, показує:

- розчарування і наростання негативних оцінок на пряму соціального розвитку нашого суспільства;
- повернення до мотивації і цінностей праці, властивих початковому етапу індустріалізації, орієнтації працівників на партикулярні, а не універсальні правила;
- витіснення установки на кваліфікацію і професіоналізм;
- переорієнтацію з цінності спеціалізованої праці на дифузні виробничі функції;
- відсутність тенденції до формування досягненневих кар'єрно-професійних установок.

Системні реформи підірвали домінуючі позиції простого працівника: проведена приватизація державної власності (підприємств) відкинула їх як клас від системи управління, знайшла їх вторинну (виконавську) роль у виробництві і не достатньо високі позиції на ринку праці (низька заробітна платня).

З декларованого гегемона радянської держави сучасний робітник та службовець стає знедоленим і безправним соціальним прошарком в структурі нашого суспільства, що піддається експлуатації як з боку держави, так і з боку приватних власників і адміністрації підприємств, вимушений у впертій боротьбі боронити своє право одержати свою ж заробітну платню (відомі страйки, голодовки, марші протесту, блокування залізниць, автошляхів, будівель уряду та адміністрацій з вимогою виплати затриманої зарплати). Перед робітничим класом постає проблема організації сил і координації своїх зусиль для захисту своїх економічних інтересів. Але в середовищі найманих працівників сучасної України переважає аполітична свідомість – для багатьох людей відхід в сім'ю, замикання в світі особистого життя, своїх індивідуальних повсякденних турбот стають формою психологічної компенсації за нереалізованість особи у сфері трудової діяльності, за соціальне приниження в суспільстві. Відбувається зростання прагматичних орієнтацій на індивідуальний матеріальний успіх і ослаблення інтересу до проблем суспільного характеру, до питань соціальних перетворень. Це виявляється і у молоді. Страх перед майбутнім примушує пристосовуватися при втраті якої-небудь орієнтації. В спробах пристосуватися до обставин життя люди бачать єдину можливість виживання. Відбувається криза соціального оптимізму, що виявляється через зменшення їх схильності зв'язувати реалізацію своїх цілей і життєвих планів з суспільними змінами і колективною боротьбою за задоволення своїх інтересів і посилення їх орієнтації на власні індивідуальні зусилля, а з другого боку – зниження рівня вимог і очікувань, активізація «компромісного початку» в свідомості мас. Тільки екстремальні ситуації порушення економічних, трудових прав, спонукають і «аполітичних» працівників перейти до протестних форм поведінки.

Соціально-трудові відносини в умовах сучасної України істотно трансформуються, характеризуються зростанням суперечностей, погіршенням соціально-психологічного клімату, продукуванням трудових конфліктів і різних форм протестної поведінки працівників, і у зв'язку з цим проблеми регулювання трудових відносин набувають найвищої актуальності. Психологічний стрес, що має масовий характер (стрес популяції), в багатьох колективах виробничих підприємств часто приводить до розвитку ситуацій соціального ризику, для яких характерні масові стани пониженої працездатності, апатії, депресії або неконтрольованої агресії, роздратування, які виливаються в протестні акції, саботажі, що приводять до порушення посадових, правових, технологічних і етичних норм, внаслідок чого є небезпечними для нормальної життєдіяльності підприємства. Ризиковані соціально-психологічні ситуації (саботажі, порушення посадових і технологічних норм, страйки, голодовки) виникають тоді, коли сума напруг, викликаних загальною незадоволеністю працівників, суб'єктивною вірогідністю досягнення мети і соціальною індукцією, перевищує напругу по перешкоджаючому мотиву. Такий мотив складається з «напруги, викликані очікуванням зовнішніх санкцій», а також напруги суб'єктивно прогнозованої невдачі і напруги, викликані наявністю внутрішніх моральних бар'єрів.

Для попередження деструктивних ризикованих соціально-психологічних ситуацій необхідно на рівні підприємства своєчасно проводити коректуючі керівників дії. Серед заходів по деконфліктації соціально-трудових відносин пропонуємо наступні: а) відстежування небезпечних ситуацій, здатних викликати конфлікти; б) оперативна інституалізація властями гострих соціальних, трудових колізій; в) розгляд конфліктів по рівнях – кожному рівню конфлікту повинні відповідати певні органи і процедури його дозволу; г) швидка реакція владних структур на зміну інтересів різних груп населення; д) створення механізму активної дії населення на рішення влади (в даний час 80% населення рахує, що не може надати ніякої дії на владу і їх рішення); е) раціоналізація конфліктів, тобто переклад стихійної боротьби в організовану

з інформуванням населення про наслідки (відомо, що ніж більш стихійний характер носить конфлікт, чим менше про нього знають, тим до більш руйнівних наслідків він приводить).

Сучасне управління повинне бути орієнтовано не тільки на традиційні адміністративні і організаційні методи, але і включати методи соціальної і соціально-психологічної дії. Саме оптимізація управлінських рішень на основі використання методів соціально-психологічної дії постає засобом нейтралізації і мінімізації трудових конфліктів і подолання дисфункціональності трудових мотивацій. Переговори – один з найважливіших інструментів вирішення конфліктних ситуацій. Переговори – це інтерактивний процес, при якому рішення не нав'язується одній із сторін, а виробляється всіма учасниками спільно. При постійній взаємодії конфлікуючих сторін переговорний процес стає найраціональнішим засобом досягнення взаємоприйнятних результатів. Серед форм організованого протесту з боку найманих працівників зустрічаються різні варіанти: відкритий пасивний протест (невихід на роботу, непокору, невиконання наказів); прихований пасивний протест (підбурювання до опору, змова, розклеювання листівок); відкритий активний протест (мітинги, демонстрації, страйки); прихований активний протест (терористична боротьба, створення політичної нелегальної партії, підготовка військового перевороту).

У даний час найбільш широко представлена така форма протестної поведінки, як страйки, переважно направлені на захист економічних інтересів найманих працівників. Страйк постає як ультимативна форма протесту, бороніння своїх інтересів. Цикл розвитку страйку включає наступні стадії: зародження страйку, виникнення інциденту, формування і поширення страйку, а потім перетворення і згасання страйку. Інтенсивність страйку залежить від числа залучених учасників і активності дій, від стилю поведінки обох сторін, перш за все від дій адміністрації, працедавців, підприємців або уряду. Проте, в умовах сучасної України страйки і демонстрації не дають ефективної можливості працівникам захистити свої права, добитися необхідного варіанту вирішення спірної проблеми (частіше всього це проблеми виплати боргів по

зарплаті або конфліктні проблеми зміни власника підприємства), тому все частіше страйки поєднуються з такими екстремальними формами протесту, як голодовки, що нерідко закінчуються навіть смертельними випадками, – в умовах наростаючої байдужості власників і уряду до потреб працівників, голодовка є крайньою формою протесту, що означає, що працівники знаходяться за граничною межею і готові на голод і навіть смерть, оскільки «жити по-старому вони вже не можуть».

Найгострішу форму протестна поведінка (страйки, голодовки) набуває серед працівників так званих «депресивних сфер промисловості» (наприклад, вугільна промисловість), в депресивних регіонах країни, які частково спустошені військовим конфліктом 2014-16 років (АТО на Донбасі). Шахтарські райони характеризуються наявністю усіх ознак локальної депресії: спад (погіршення) основних параметрів рівня і якості життя населення, економіки (перш за все у відносинах надання робочих місць, формування прибуткової частини місцевих бюджетів), стан довілля, загострення трудових відносин, супроводжуваних страйками, голодовками, поява «мертвих» шахтарських поселень, з яких люди через відсутність роботи і засобів для існування вимушені мігрувати. В депресивних шахтарських регіонах необхідно зняти аномальну гостроту проблем, що ваблять негативні соціальні і політичні наслідки, як для самих кризових територій, так і для всієї країни. Необхідні системні інституційні механізми, здатні одночасно впливати на ситуацію і в економіці, і в соціальній сфері конкретних територій, необхідні заходи соціально-економічної санації (реалізація системи заходів адміністративного, організаційно-правового і соціально-економічного характеру з метою приведення у функціонально-структурну і кількісну відповідність таких ключових параметрів життєдіяльності територій, як робочі місця, об'єкти соціальної інфраструктури, система населених пунктів).

Таким чином, регулювання трудових відносин не може повністю здійснюватися в межах окремого підприємства, особливо в депресивних галузях промисловості, в депресивних регіонах, а вимагає вживання системного

соціального управління (на рівні регіону, галузі, міста, підприємства), що спирається на сукупність організаційних, адміністративних, економічних і соціально психологічних засобів дії, що дозволить нейтралізувати негативні тенденції у функціонуванні промисловості, економіки і трудовій поведінці, рівні трудової мотивації працівників. Оптимізація управлінських рішень припускає вибудовування ієрархії управлінських цілей відповідно до перекладу цілей організації і трудових цінностей, інтересів працівників в інтеграційний стан, що можливе при активному використанні людського ресурсу і формуванні високої мотивації персоналу.

3.2. Практика дослідження мотивації соціальних працівників до трудової діяльності

Мотивація – це одна з основних функцій керування людьми. Зовнішні відносно «людини працюючої» засоби, які тією чи іншою мірою спонукають її в процесі праці, називаються стимулами. Будь-який стимул певним чином сприймається конкретною людиною, проходить через її свідомість і може спонукати чи не спонукати її до діяльності. Внутрішні збудники визначаються як мотиви. Процес застосування системи стимулів і відповідно виникнення мотивів, що спонукають людину до досягнення особистих або групових (колективних) цілей, завдань являє собою стимулювання, мотивацію. У сучасній науці й практиці соціального управління частіше застосовується поняття «мотивація», оскільки доводиться враховувати індивідуальної й групові (колективні) потреби людей. У науці управління теорії мотивації поділяються на два види – змістовні й процесуальні (табл. 3.1).

Значення функції мотивації для успішного функціонування соціальної організації очевидне. Крім методів формальної організації роботи в рамках реалізації функції планування, організації та контролю менеджер соціального закладу повинен проводити специфічне управління, спрямоване на розвиток

усвідомленого ефективної праці співробітників для досягнення цілей організації. У цьому полягає головне завдання функції мотивації. З часів промислової революції людське суспільство ставало все більш складним, змінилося ставлення до праці. У результаті змін сучасний менеджер щодня стикається з проблемою мотивації діяльності персоналу. Особисте задоволення від добре виконаної роботи і гордість за плоди своєї праці прищеплює співробітникам відчуття мети. І це має не менш важливе значення для мотивації праці, ніж матеріальна винагорода.

Таблиця 3.1

Змістовні й процесуальні теорії мотивації

Назва теорії	Короткий зміст
<i>Змістовні теорії</i>	
<p><i>Ієрархія потреб Абрахама Маслоу</i></p>	<p>Всі потреби людини можна подати у вигляді ієрархічної структури. <i>Первинні</i> – фізіологічні (потреби в їжі, воді, притулку, відпочинку, сексі); потреби безпеки, захищеності (захист від фізичних і психологічних небезпек з боку довколишнього світу), а також упевненість у тім, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися в майбутньому. <i>Вторинні</i> – соціальні (потреби в приналежності до чого або кого-небудь, у взаєморозумінні, взаємодії, прихильності й підтримці); у повазі (самоповага, повага з боку навколишніх, визнання своїх якостей, результатів, досягнень, компетентності); у самовираженні (потреби в зреалізації своїх потенційних можливостей, росту як особистості)</p>
<p><i>Теорія потреб Девіда Макклєнанда</i></p>	<p>Людині властиві три види потреб – влада, успіх і причетність. Потреба влади виражається в бажанні впливати на інших людей, управляти ними. Звідси можливість опису «людини влади» – енергійні, відверті люди, що не бояться конфронтації й прагнуть відстоювати свої позиції. Потреба успіху задовольняється через доведення роботи до свого завершення. Можливо змодельовати риси «людини успіху», а також урахувувати їх у процесі керування такими людьми: постановка завдань із помірним ступенем ризику, наділення достатніми повноваженнями для прояву ініціативи, самостійності, заохочення за досягнуті результати. Потреба в причетності проявляється в налагодженні дружніх відносин, створенні кола знайомих людей, наданні допомоги іншим</p>

1	2
<i>Двофакторна теорія Фредеріка Херцберга</i>	В мотивації варто розрізняти гігієнічні чинники і власне мотивацію. Гігієнічні фактори пов'язані з умовами праці, а мотивація – з характером і сутністю роботи
<i>Процесуальні теорії</i>	
<i>Теорія очікувань Віктора Врума</i>	<p>Очікування – це оцінка даною особистістю ймовірності певної події. При цьому важливі три взаємозв'язки: витрати праці – результати; результати – винагорода; валентність (задоволеність винагородою).</p> <p>Тобто: мотивація = (З – Р) x (Р – В) x валентність. Якщо є прямий зв'язок між витраченими зусиллями підсилюється. Досягши необхідного результату, людина очікує певної винагороди або заохочення. Якщо немає зв'язку між результатами й бажаною винагородою, то мотивація буде слабкою</p>
<i>Теорія справедливості</i>	Працівники суб'єктивно співвідносять отриману винагороду з витраченими зусиллями й зіставляють його з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. Психологічна напруга виникає тоді, коли людина зіштовхується з несправедливістю або «придумує її» на основі власних суджень. При цьому його мотивація знижується, і він працює гірше
<i>Модель (Портнера Лоулера)</i>	Комплексна процесуальна теорія мотивації, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Їхня модель включає п'ять змінних: витрачених зусиль; сприйняття; отримані результати; винагорода; ступінь задоволення. Рівень зусиль визначається цінністю винагороди й упевненістю в тім, що прикладені зусилля будуть відповідним чином винагороджені. Результати залежать від прикладених працівником зусиль, його здібностей, характерних рис і усвідомлення їм своєї ролі. Досягнення необхідного результату викликає «внутрішня винагорода» (почуття задоволення від виконаної роботи, компетентності й самоповаги), а також сприйняття зовнішніх винагород – рівень оплати, премії, просування по службі, похвала й ін.

Вся важливість мотивації як функції управління починає усвідомлюватися саме зараз, в надскладний період для економіки країни. Основною причиною підвищення значення функції мотивації постала необхідність зберігати конкурентоспроможність на ринку, коли від вкладу

кожного працівника залежить в цілому успіх соціальної організації. Такої проблеми просто не існувало в радянський період у зв'язку з існуванням командно-адміністративної економіки і відсутністю основних механізмів ринку та відчуженням працівників від результатів власної праці.

Таким чином, вже пройдено чималий шлях щодо вдосконалення методів і форм мотивування соціальних працівників: створені теорії мотивації, проведені відповідні експерименти, результати яких перевірені на практиці, але тема ще не вичерпана до кінця і перед сучасними теоретиками і практиками стоїть завдання подальшого дослідження всіх аспектів даної функції управління соціальними установами.

Під впливом сучасних теорій мотивації в провідних організаціях нині склалася нова філософія управління персоналом. У ній знайшли відображення як традиційні, так і нетрадиційні підходи до питань впливу на поведінку людей, їхні інтереси.

Без перебільшення можна стверджувати, що в основі управлінської революції, лежать нетрадиційні підходи до посилення мотивації трудової діяльності соціальних працівників. Узявши на озброєння змістові і процесуальні теорії мотивації, які доповнюють одна одну, та на підставі моніторингу динаміки потреб, інтересів, трудових устремлінь, мотиваційного потенціалу працівників розробляють і використовують комплексну систему форм і методів активізації трудової поведінки. Серед них треба назвати програми залучення працівників до управління; програми розвитку трудового потенціалу робочої сили; нетрадиційні форми організації робочого часу; програми реконструювання самого процесу праці; різноманітні методи матеріального стимулювання.

Продумані до дрібниць системи матеріальних стимулів ґрунтуються на всебічному моніторингу економічних інтересів працівників, урахуванні умов їхньої праці і життя, сімейного стану, трудових навичок і є ефективним механізмом поєднання матеріальної заінтересованості персоналу і продуктивності його праці.

На сьогодні чітко викристалізувалися 15 найважливіших принципів, на яких будується мотивація і які, до речі, широко використовуються в інших процвітаючих компаніях світу. Ці принципи в повному обсязі реалізуються практично на всіх рівнях – від корпорації в цілому до відділень (філій) і відділів:

- 1) міцні переконання, цінності, культура;
- 2) повага до особистості;
- 3) постійна зайнятість;
- 4) наймання працівників високого класу;
- 5) можливості кар'єри;
- 6) тривала підготовка;
- 7) єдиний статус;
- 8) система атестацій і співбесід;
- 9) система рівнів заробітної плати;
- 10) холістичний підхід до працівників;
- 11) участь персоналу в управлінні;
- 12) максимальна відповідальність;
- 13) плановані обмеження менеджменту;
- 14) горизонтальні зв'язки;
- 15) заохочення розбіжностей у поглядах.

У відповідності з метою дослідження якої було вивчення практичного аспекту мотивації, слід зробити такі висновки. Мотивація – одна з центральних категорій науки управління і вона займає одне з центральних місць у системі управління будь-яким соціально-економічним об'єктом. Незалежно від того який природи об'єкт управління в управлінні цим об'єктом завжди бере участь мотивація і вона є однією з функцій управління разом з іншими функціями, такими як планування, організація, контроль, прийняття рішень і інші.

Мотивація – це діяльність, яка активізує колектив і кожного працюючого і спонукає їх ефективно трудитися для виконання цілей. Ми вважаємо, що істотний недолік вітчизняних соціальних організацій – недооцінка потенціалу

та інтелектуальних ресурсів людей, що працюють в цих організаціях, а адже людський потенціал – це основна конкурентна перевага. В основі процесу мотивації лежить індивідуальна людська потреба, задоволення якої досягається шляхом певної поведінки або комплексу дій.

Мотивування – це процес впливу на людину для спонукання його до конкретних дій за допомогою спонукання в ньому певних мотивів. Мотивування підрозділяється на: зовнішнє і внутрішнє.

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

Висновки до третього розділу

Таким чином, можна зробити висновок, що сучасний стан у сфері мотивації працівників українських соціальних організацій знаходиться на рівні Західної Європи понад століття тому. Можна констатувати істотний розрив між теорією мотивації, визнанням необхідності введення більш сучасних мотиваційних схем і їхньою практичною реалізацією. Проблематичним також стало внутрішнє прагнення людей до роботи, що істотно знижує ефективність праці. У цілому проблема мотивації виробничої діяльності може сприйматися вже не як локально галузева проблема, а як неефективність функціонування суспільства в цілому.

Розглядаючи закордонний досвід мотивації праці та вітчизняний, 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. У масштабах національних економік відносини праці і капіталу характеризуються все більшою спільністю інтересів щодо соціально-економічного розвитку. Важливою характеристикою «соціалізації» виробничих відносин взагалі і розподільних зокрема є функціональний поділ національного доходу, що характеризує співвідношення часток, які припадають на той чи інший чинник виробництва.

ВИСНОВКИ

1. Успішне проведення економічних реформ в Україні великою мірою залежить від їх соціальної спрямованості та досягнення відповідності економічної і соціальної складової. Нині виникла суперечність між здійснюваними економічними перетвореннями і сформованим низьким життєвим рівнем основної частини населення. Це значною мірою пов'язано з недостатністю уваги, що приділяється соціальним та трудовим аспектам ухвалених рішень, їх слабкою дієвістю. Актуальною проблемою постало формування обґрунтованої системи стимулювання персоналу соціальних організацій, що набуває особливого значення в період трансформації в країні ринкових відносин.

2. Існуюча в Україні система матеріального стимулювання трудової активності значною мірою малоефективна і є однією з причин кризи праці. Незважаючи на багаті природні ресурси й величезні капіталовкладення в основні фонди, економіка країни сьогодні опинилася у важкому стані. Сучасна трудова свідомість характеризується відчуженням праці. Основні причини цього становища те, що праця не завжди може забезпечити нормальний рівень життя більшості працівників. Це пов'язано з розмірами зарплати, яка не дозволяє вийти на рівень раціональних норм поведінки; низьким рівнем трудової та виробничої дисципліни, що визначає низьку якість соціального обслуговування і як наслідок безвідповідального ставлення до праці; в умовах обмеженості сфери мотивованої поведінки в абсолютної більшості працівників практично немає можливості для вільного вибору місця додаткової праці, ступеня інтенсивності роботи, соціальної й професійної мобільності; багато керівників нерідко роблять ставку на безвідмовного працівника на шкоду високопрофесійному та ініціативному; немає ефективної системи стимулювання трудової діяльності, тому що в оплаті праці багато в чому існує зрівнялівка, розмір заробітку не залежить від особистого трудового внеску

працівника; внутрішня суперечливість системи заробітної плати послаблює зв'язок між розміром заробітної плати й змістом праці.

3. У міру стабілізації системи соціального обслуговування працівники починають замислюватися над стабілізацією свого кадрового складу, адже фінансові й інформаційні ресурси дають лише тимчасові конкурентні переваги. Ні для кого не секрет, що коли в соцзакладі є ефективно діючий персонал, він може залучати засоби й одержувати необхідну інформацію, тому така установа буде процвітати. Як відомо, ефективність роботи персоналу прямо залежить від його мотивації й стимулювання. Характерною рисою більшості українських соціальних організацій нині є обмежена система стимулювання, а в деяких випадках навіть її відсутність. Більшість соціальних працівників не бажають брати на себе відповідальність і проявляти ініціативу, вони не повно уявляють завдань організації, не бачать особисто для себе потреб у їх досягненні. Тому об'єктивною необхідністю є розробка й впровадження сучасної системи фінансового стимулювання трудового потенціалу соціальної організації. Щоб не втратити своїх висококваліфікованих співробітників, необхідно здійснювати управління персоналом, найважливішим інструментом якого стане створення корпоративних програм мотивації й стимулювання.

4. Мотиваційна політика соціальної сфери акцентується на вдосконаленні принципів формування механізмів оплати і стимулювання праці. Адже, забезпечення стійкого розвитку організації в ринкових умовах господарювання об'єктивно вимагає ринкових підходів до формування системи оцінки й оплати праці всіх без винятку працівників. Це передбачає встановлення прямої матеріальної залежності прибутків працівника від якості праці та кінцевих результатів роботи як структурних підрозділів, так і закладу в цілому. Таким чином, із метою оптимізації мотиваційних механізмів в умовах сучасних кризових явищ в економіці необхідно спрямовувати зусилля на розвиток трудової активності. Сучасним соцзакладам потрібна правова основа відносин керівників і виконавців, при якій працівнику надається право самостійно обирати лінію трудової поведінки в межах, чітко зафіксованих правовими

нормами, що забезпечить більш якісний процес формування і розвитку трудових відносин.

5. Для вдосконалення системи фінансового стимулювання в соціальній організації необхідно проаналізувати структуру системи мотивації щодо обґрунтованості і єдності конкретного закладу і з'ясувати, чи існують у ньому всі необхідні чинники, які стимулюють роботу його колективу; налагодити постійний контроль ефективності системи стимулювання; більш повно використовувати моральне заохочення як один із найдешевших і ефективних елементів стимулювання; встановити взаємозв'язок цілей і завдань, відповідальності й повноважень, кваліфікації й досвіду з кількісними і якісними результатами праці; провести атестацію структурних підрозділів соціального закладу й визначити необхідні відмінності в системах стимулювання окремих структурних одиниць. Система стимулювання не повинна ґрунтуватися на результатах єдиної для всіх працівників оцінки. Вона повинна враховувати індивідуальні особливості, потреби й інтереси кожного.

6. Отже, соціальні організації для ефективного та повноцінного функціонування в ринкових умовах господарювання мають особливу зацікавленість у використанні грошового та негрошового стимулювання персоналу. Для цього необхідно, крім інших заходів, запровадити щорічну систему оцінки роботи кожного співробітника та забезпечити зворотний зв'язок від працівника до роботодавця, що підвищить рівень стимулювання персоналу. До пріоритетних напрямків стимулювання ефективності праці слід віднести створення мотиваційного клімату для забезпечення виконання планів підвищення продуктивності праці, збалансованості трудових витрат між структурними підрозділами підприємства, відповідності якості життя працівників і витрат праці, зайнятість персоналу відповідно до творчого потенціалу, розвиток підприємства згідно із вимогами ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. – 2012. – № 1. – 50-52.
2. Багурин А. Повышение роли экономических методов управления // Экономист. – 2012. – № 4. – С. 28-31.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
4. Белкин В. Система, в которой присутствует «кнут» и «пряник» / В. Белкин, Н. Белкина // Человек и труд. – 2008. – № 2. – С. 67-68.
5. Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе // Бизнес без проблем. – 2012. – № 5. – С. 23-25.
6. Блинов А.А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. – 2011. – № 1. – С. 88-101.
7. Бовыкин В.И. Теория и практика эффективного управления / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2007. – 368 с.
8. Богиня Д.П., Семикіна М.В. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Передмова І.Ф. Кураса – К.: Штурм, 2013. – 382 с.
9. Бодрова О. Премии – в ассортименте // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 1. – С. 48-52.
10. Бордовская Н.О. Построение службы персонала. Практический инструментарий // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 11. – С. 10-19.
11. Борисова Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников (По материалам конференции «Управление предприятием: система мотивации персонала») // Персонал-МИКС. – 2012. – № 2. – С. 34-38.
12. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2005. – 445 с.

13. Ванькова О. Персонал больше, чем капитал // Банковский менеджмент. – 2015. – № 6. – С. 31-35.
14. Васильев Г.А. Организационное поведение / Г.А. Васильев. – М.: Юнити, 2008. – 255 с.
15. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.
16. Верхоглазенко В. Система мотивації персоналу // Консультант директора. – 2012. – № 4. – С. 33-36.
17. Веснин В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2007. – 504 с.
18. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2013. – 296 с.
19. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2005. – 528 с.
20. Волкова Т.В. Развитие организации и управление персоналом: связь стратегий // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 11. – С. 54-61.
21. Володин А. Что побуждает нас работать: теория мотивации труда // Банковские технологии. – 2012. – № 10. – С. 29-31.
22. Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – СПб: СПбУЭФ, 1994. – 268 с.
23. Гегель Г.В.Ф. Наука логики. – Соч. – Т.5. – М., 1937. – 715 с.
24. Генкин Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2006. – 416 с.
25. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 480 с.
26. Гловатюк С.Г. Оплата труда: новое здание на старом фундаменте / С.Г. Гловатюк, П.В. Ратников, А.П. Сосновыи // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 3. – С. 77-89.
27. Грачев М. Управление трудовым процессом на капиталистических предприятиях: новые формы и противоречия // Проблемы теории и практики управления. 1986. – № 1. – С. 88-91.

28. Грачев М. Как работают на американских заводах // Социалистический труд. – 1991. – № 2. – С. 58-61.
29. Грейсон Дж. мл. О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.
30. Грошев И.В. Организационная культура / И.В. Грошев. – М.: Юнити, 2007. – 288 с.
31. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. – 2010. – №6. – С.134-137.
32. Гущина И. Трудовая мотивация и повышение качества труда // Общество и экономика. – 2010. – № 1. – С. 169-174.
33. Демко І. І. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу [Текст] / І. І. Демко // Вісник Львівського державного аграрного університету. Економіка АПК. – 2009. – № 16. – С. 255–260.
34. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии. – 2012. – № 3. – С. 41-44.
35. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов. – 2012. – № 2. – 149 с.
36. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : [учебное пособие] / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2013. – 320 с.
37. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новг.: Дело, 2013. – 720 с.
38. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельностью / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: Изд-во Нижегородского института менеджмента и бизнеса, 2006. – 319 с.
39. Ересковский А., Кружкова О. Талант и зарплата. Чем хуже работает ваш талант, тем больше вам придется ему платить // Банковский менеджмент. – 2006. – № 12. – С. 32-34.
40. Зарецкий А. Социальные технологии и повышение производительности труда // Человек и труд. – 2015. – № 8. – С. 86-88.

41. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2006. – 512 с.
42. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2010. – 512 с.
43. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА, 2013. – 226 с.
44. Клемин Т. Гнучкі системи винагороди персоналу за кордоном / Т. Клемин // Персонал-Мікс. – 2011. – № 1. – 175 с.
45. Колот А. М. Мотивація персоналу : [підручник] / Колот А. М. – К. : КНЕУ, 2012. – 337 с.
46. Колот А. М. Стимулювання персоналу : [підручник] / А. М. Колот. – К.: Вид. КНЕУ, 2009. – 212 с.
47. Корчагина А.С. Управление персоналом / А.С. Корчагина. – М.: Изд-во Экзамен, 2006. – 64 с.
48. Краткий словарь иностранных слов / [под ред. И. В. Лехина и Ф. Н. Петрова]. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1950. – 438 с.
49. Крок Г.Г. Мотивация успешных продаж // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 9. – С. 20-29.
50. Крушельницька О.В. Управління персоналом : [навч. посібник] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – [3-є вид., переробл. й доп.]. – К. : «Кондор». – 2015. – 308 с.
51. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. –СПб.: Фирма, 2005. – 301 с.
52. Кухоткина О.А. Из чего складывается вознаграждение менеджера // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 7. – С. 34-40.
53. Лаврина Т.В. Постановка HR-службы: практика и аналитика // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 11. – С. 108-119.
54. Магура М. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М. Магура. – М.: ИД «Управление персоналом», 2007. – 653 с.

55. Майтленд Р. Преданность работников в Европе: характеристики, причины и последствия // Персонал-микс. – 2013. – № 4 (17). – С. 112-113.
56. Мартанова К.В. Мотивация на вырост, или бонус за достижение цели / К.В. Мартанова, Е.В. Тимошкина, Е.Н. Белоус // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – № 7. – С. 82-85.
57. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 2001. – 312 с.
58. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб. : Питер, 2003. – 115 с.
59. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом. – 2012. – № 7. – С. 35–37.
60. Мельник Л.Е. Человеческий фактор социалистического производства. – К. : Вища школа, 1988. – 187 с.
61. Мельников В.П. Управление организацией / В.П. Мельников, Н.Л. Маренков, А.Г. Схиртладзе. – М.: Кнорус, 2014. – 240 с.
62. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
63. Миронова А.В. Время денег, или когда встает вопрос материальной мотивации // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 7. – С. 12-17.
64. Митрофанова Е.А., Космачев Д.В. Формирование мотивационного профиля банковского персонала на основе результатов социологических исследований // Оперативное управление и стратегический менеджмент в КБ. – 2005. – № 1(23). – С. 119-126.
65. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордовин. – СПб.: Питер, 2015. – 304 с.
66. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / [А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева] ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
67. Музыченко В.В. Управление персоналом / В.В. Музыченко. – М. : Издательский центр «Академия», 2013. – 528 с.
68. Муровайко М. Мотиватор // Бізнес. – 2005. – № 46. – С. 62-64.

69. Огарков А.А. Управление организацией / А.А. Огарков. – М.: Эксмо, 2006. – 512 с.
70. Одинцов А.А. Менеджмент организации: введение в специальность / А.А. Одинцов. – М.: Экзамен, 2006. – 320 с.
71. Погодина Г.В. Двойной эффект: управление персоналом в социальном и экономических эффектах // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 12. – С. 66-71.
72. Полднев К. Формирование и развитие карьеры // Службы кадров. – 2012. – № 4. – С. 52.
73. Попов Д. Мотивація керівників // Управління компанією. – 2013. – № 5. – С. 72-77.
74. Поршнева А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин. – М.: Инфра-М, 2003. – 716 с.
75. Сартан Г.Н. Новые технологии управления персоналом / Г.Н. Сартан, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов. – СПб.: Изд-во Речь, 2003. – 416 с.
76. Семенов С.П. Мотивационный анализ / С.П. Семенов. – СПб.: Оазис, 2007. – 349 с.
77. Семикіна М.В., Коваль Л.А. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання. – Кіровоград: Степ, 2012. – 212 с.
78. Смирнова Е.Ю. Менеджмент персонала. – М.: Элит, 2014. – 437 с.
79. Сорокина М.В. Менеджмент предприятия / М.В. Сорокина. – СПб.: Питер, 2013. – 528 с.
80. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л.У. Стаут. – М.: ООО «Изд-во «Добрая книга»», 2006. – 536 с.
81. Тарасенко В.И. Социальные потребности личности: формирование, удовлетворение, развитие. К.: Наук, думка, 1982. – 168 с.
82. Татарников А.А. Оплата труда в странах с рыночной экономикой (Австрия, ФРГ, Швеция, Дания, Италия, Франция, США, Япония). – М.: Бомбастик, 1992. – 143 с.

83. Толстых В.И. Социально-философские проблемы теории общественного производства // Вопросы философии. – 1982. – № 4. – С. 41-54.
84. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2012. – 405 с.
85. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин. – М.: Высшая школа, 2011. – 216 с.
86. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. – СПб.: Канди, 2005. – 298 с.
87. Уледов А.К. Социологические законы. – М: Мысль, 1975. – 296 с.
88. Уолтон Р.Э. Новый подход к человеческому фактору в условиях современного капиталистического производства: Пер. с нем. Всесоюзный центр переводов. Р-05551. 16.03.88. – 27 с.
89. Управление персоналом : [учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
90. Управление это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тэйлор, Г.Форд. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
91. Ускорение социально-экономического развития социалистического общества: Проблемы, перспективы, методы реализации / Г.В.Горланова, Н.В.Пахомовой, В.Г.Рязанова. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1988. – 220 с.
92. Успенская Е.А. Стратегия эффективной мотивации // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 3. – С. 10-17.
93. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А. Уткин. – М.: Эксмос, 2000. – 351 с.
94. Файоль А. Общее и промышленное управление : Пер. с англ. – М., 1924. – 120 с.
95. Файоль А. Учение об управлении. – Рязань, 1924. – 239 с.
96. Философская энциклопедия. Т.3. – М.: Сов. энциклопедия. – 1983. – 584 с.
97. Шапиро Е. Двойственный характер труда и качество труда // Экономические науки. – 1981. – № 12. – С. 32-40.

98. Шапиро С.А. Мотивация: учебник / С.А. Шапиро. – М.: Гроссмедиа, 2008. – 224 с.
99. Шейла Р. Управление мотивацией / Р. Шейла; пер. с англ. под ред. Е.А. Климова. – М.: Юнити, 2004. – 399 с.
100. Шепель В.М. Управленческая психология. М.: Экономика, 1984. – 246 с.
101. Шибалкин Ю.А. Основы управления поведением персонала предприятия / Ю.А. Шибалкин. – М.: МГИУ, 2001. – 190 с.
102. Adler N.J. International Dimensions of Organization Behavior. – Boston: Kent Publishing Co., 2006. – 540 p.
103. Busch E. J. Developing and Employee Assistance Program // Personnel Journal. 2010. – September. – pp. 710-817.
104. D'Aprix R. Communicating for Productivity. – New York : Harper and Row Publishers, 2009. – 359 p.