

АДАПТАЦІЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ВІДПОВІДНО ДО ТИПУ ТА ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКА

Розкрито відмінності між поняттями «мотивація» та «стимулювання», обрано форми й методи стимулювання залежно від мотиваційного типу працівника, згруповано та розроблено варіанти адаптації методів мотивації відповідно до видів потреб працівників.

Ключові слова: адаптація, мотивація, потреба, тип працівника, форми стимулювання.

Використання методів мотивації з метою вдосконалення процесу управління персоналом на підприємстві має свою чітко визначену цілеспрямованість і специфіку. При цьому застосування будь-якого методу мотивації персоналу ґрунтується на конкретно-визначених проблемах щодо досконалості підсистем управління персоналом та відбувається на основі наявних потреб працівника, його інтересів і потенціалу з метою активізації трудової поведінки [1, с. 36-37].

У той же час, виходячи з проблем необґрунтовано низького рівня заробітної плати на підприємствах України, більшість учених-економістів найбільш «універсальним» вважає метод «матеріального стимулювання» та, в цілому, економічні методи управління персоналом. Але при цьому в деяких наукових дослідженнях не виокремлюється різниця між поняттями «мотивація» та «стимулювання» й не завжди враховується різниця між потребами працівника та методами мотивації, що використовуються й мають обиратися відповідно до типу працівника.

Спираючись на наукові дослідження провідних учених-економістів у галузі економіки праці, можемо стверджувати, що наявна різниця між двома ключовими поняттями – «мотивація» та «стимулювання». За визначенням деяких учених, стимулювання – це «спосіб управління трудовою поведінкою працівника, який полягає в цілеспрямованому впливі на поведінку персоналу та його життєдіяльність... сукупність вимог і відповідно до них система заохочень і покарань» [2, с. 45]; «орієнтація на фактичну структуру ціннісних орієнтацій та інтересів працівника, на більш повну реалізацію трудового потенціалу» [3, с. 367]; «процес відбору та застосування стимулів, здатних сформувати в людини систему мотивів до очікуваних дій» [4, с. 174]; «зовнішній вплив на людину з метою спонукання її до певної трудової поведінки, що дає йому змогу отримати засоби задоволення особистих потреб в обмін на виконання певних дій» [5, с. 39]; «основа мотивації трудової активності людини...; зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на людину у сфері праці» [6, с. 58]; «зовнішні важелі активізації персоналу – його спонукання за допомогою матеріальної зацікавленості...» [7].

У той же час, як відзначає російський учений-економіст А.Я. Кібанов, «мотивація та стимулювання як методи управління працею протилежні за спря-

мованістю: перша (мотивація) змінює наявне становище в той час, як друга (стимулювання) – його закріплює...» [3, с. 367]. Тобто дієвість стимулу залежатиме від того, чи зможе він викликати відповідний мотив поведінки, задовольнивши певну потребу індивіда [8, с. 56], а також забезпечити досягнення запланованого результату, що дозволяє розглядати стимулювання як чинник, який посилює мотивацію праці [9, с. 68]. Відтак, як це справедливо відзначає український учений-економіст А.М. Колот, «мотивація не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу...» [1, с. 3], серед яких основними виділено вдосконалення системи оплати праці та тарифного регулювання, розробка сучасних форм участі працівників у прибутку, систем преміювання [10, с. 30].

У той же час, якщо ці методологічні визначення не стосуються конкретно певних потреб працівника з урахуванням його типу, то ускладнюється розмежування між двома поняттями – «мотивація» та «стимулювання».

Відтак необхідним є групування окремих методів мотивації за конкретно визначеним типом працівника з вибором конкретних форм стимулювання, що потребує поглиблення науково-практичних положень із указаної вище наукової проблеми.

Обрання тієї чи іншої форми стимулювання щодо конкретної особи залежить від її мотиваційного типу (виділяють такі типи: «інструментальний», «професійний», «патріотичний», «хазяйський», «люмпінований») [2, с. 47; 11, с. 112-120; 12, с. 87; 13, с. 59-61; 14, с. 12-14]. Визначення серед працівників того чи іншого типу обумовлюється тим, що окрема людина у своєму ставленні до праці керується превентивними мотивами серед їх загальної кількості, що спонукають її до продуктивної та ефективної праці на користь підприємства. Характеристику мотиваційних типів із можливими формами їх стимулювання наведено в таблиці 1.

У той же час для застосування того чи іншого методу та тієї чи іншої форми стимулювання, управління персоналом і мотивації визначення мотиваційного типу працівника відбувається шляхом внутрішнього мотиваційного моніторингу та соціологічного й експертного обстеження в трудовому колективі, що дає можливість задовольнити потреби будь-якого працівника за допомогою визначення його мотивів і відбору стимулів до праці. У цьому випадку під мотивом ми розуміємо те, що викликає дії особи: внутрішнє спонукання особистості до певної поведінки, що націлене на задоволення будь-яких потреб [2, с. 44; 19, с. 156]; внутрішнє усвідомлене спонукання до дій або спонукальна причина дій і вчинків людини [15, с. 52]; внутрішня спонукка до дії людини, яка має певні потреби й певні цілі [4, с. 173]; спонукання до діяльності, пов'язане з задоволенням потреб людини [5, с. 37].

Виходячи з того, що основою мотиву є стимул, цю дефініцію ми розглядаємо як «...зовнішнє спонукання особи до діяльності» [2, с. 45] у вигляді «...спонукання до дії...» [1, с. 10].

Таким чином, головна роль мотивації полягає в задоволенні потреб працівника й досягнення цілей підприємства одночасно шляхом визначення його мотивів і обрання стимулів.

Таблиця 1 – Вибір форм стимулювання залежно від мотиваційного типу працівника¹

Мотиваційний тип працівника	Основний аргумент мотивації	Характеристика мотиваційного типу працівника	Можливі форми та методи стимулювання за мотиваційним типом
<i>Люмпінований</i>	Відсутній	Виконує роботу поза будь-якої переваги; згода на низьку оплату; низька кваліфікація з небажанням її підвищувати; низька ділова активність, відповідальність із бажанням перекласти її на інших; бажання мінімізації зусиль на роботі.	Негативна, патерналізм; адміністративні методи
<i>Інструментальний</i>	Рівень оплати праці	Зацікавлює ціна праці, а не її зміст; важливість обґрунтованості ціни з бажанням максимально задовольнити власні потреби та забезпечити своє життя.	Грошова, кар'єра та розвиток; економічні методи (зацікавленості)
<i>Професійний</i>	Можливість самовираження	Зацікавленість змістом роботи, неприйняття будь-якої нецікавої; захопленість складними завданнями з бажанням самовираження та визнання досягнень за їх виконання; важливість надання свободи щодо прийняття рішень і професійного визнання.	Кар'єра та розвиток, (організаційні); участь в управлінні (грошова)
<i>Патріотичний</i>	Високе самовираження нематеріального порядку	Важливе загальне визнання участі в успіху; головна нагорода – загальне визнання в колективі; надання можливості брати участь у виборі самостійно – виконуваних справ.	Моральна (базова); участь в управлінні (прийнятна)
<i>Господарський</i>	Можливість розпоряджатися результатами праці	Добровільно бере на себе відповідальність; загострені вимоги до свободи дій; неприйнятність контролю.	Участь в управлінні (базова); грошова, кар'єра та організаційна (прийнятні); соціально-психологічні, економічні методи

Примітка. Розроблено за даними джерел [2, с. 47; 11, с. 112-120; 12, с. 87; 13, с. 59; 14, с. 12-14].

Якщо розглядати потребу як «...відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, необхідності у чомусь, що потрібно для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини...» [1, с. 5], то можна дійти висновку про те, що будь-яка потреба може бути задовільнена шляхом обрання методів мотивації. При цьому слід усвідомити, що необхідним є врахування максимальної кількості видів потреб, без обмеження їх помилково обраною кількістю, що характерне для окремих учених: наприклад, А. Маслоу виділяє лише 6 базових видів потреб (фізіологічні, безпеки, продовження роду, соціальної активності, поваги, самореалізації) [16, с. 235], з чим погоджується й С. Радомський [17, с. 62]; В.М. Гончаров схиляється до думки про те, що видів потреб лише 3 (фізіологічні, моральні та матеріальні) [18, с. 14], [14, с. 10]; Н.О. Мазур виділяє лише 2 види – первинні (фізіологічні) та вторинні (соціально-психологічні) [4, с. 178].

Виходячи з максимальної кількості конкретних мотиваційно-трудова потреб, які безпосередньо стосуються праці та виокремлені в наукових дослідженнях російських (Н.В. Самоукіна [19, с. 156]) і українських (М.М. Шутов, Г.А. Слабкий [12, с. 82]) вчених, проведено їх групування за методами мотивації, як показано в таблиці 2. Очевидно, що за умови визначення конкретних потреб у будь-якого працівника вони задовольняються шляхом застосування окремих видів мотивації. При цьому одночасно ці заходи повинні бути пов'язані з обранням методів за підсистемами управління персоналом, на основі чого приймаються стратегічні рішення щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві з урахуванням стану мотивації працівників до досягнення кінцевих результатів.

Таблиця 2 – Адаптація методів мотивації відповідно до видів потреб працівників¹

Види потреб працівника	Методи мотивації, що використовуються для задоволення потреб
1	2
Підтримка життєдіяльності, здоров'я, продовження роду та відтворення	Економічні (прямі): системи оплати праці, виплати за відсутність невиходів. Економічні (непрямі): всі. Негрошові: гнучкі робочі графіки, охорона праці, комфортні психологічні відносини у колективі.
Потреба у визнанні	Економічні (прямі): премії за раціоналізацію. Негрошові: просування по службі, участь у прийнятті рішень.
Потреба у спілкуванні	Негрошові: збагачення праці та підвищення її значущості, комфортні психологічні відносини в колективі.
Потреба в приналежності до референтної групи та командної роботи	Негрошові: комфортні психологічні відносини в колективі.

Продовження таблиці 2

1	2
Потреба в надійності й безпеці	Економічні: системи оплати праці. Негрошові: охорона праці.
Потреба у спілкуванні з керівництвом	Негрошові: участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.
Потреба в емоційній напрузі та ризику	Економічні (прямі): премії за раціоналізацію. Негрошові: збагачення праці та підвищення її значущості.
Потреба в соціальному статусі та владі	Економічні (прямі): участь у прибутках. Негрошові: просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.
Потреба в підлеглості	Негрошові: збагачення праці та підвищення її значущості, комфортні психологічні умови в колективі.
Потреба в незалежності та свободі (вільному часі)	Економічні (прямі): виплати за відсутність невиходів. Негрошові: гнучкі робочі графіки, комфортні психологічні умови в колективі.
Потреби в самоствердженні, досягненнях і престижі	Економічні (прямі): премії за раціоналізацію, участь у прибутках. Економічні (непрямі): доплата за стаж. Негрошові: збагачення праці та підвищення її значущості, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.
Потреба в роботі та задоволенні	Економічні (прямі): всі. Економічні (непрямі): всі. Негрошові: всі.
Потреба у стабільності	Економічні (прямі): всі; Економічні (непрямі): доплата за стаж; Негрошові: всі.
Потреба в новизні та творчості (активності)	Економічні (прямі): премії за раціоналізацію, оплата навчання. Негрошові: збагачення праці та підвищення її значущості, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.

Примітка. Розроблено автором за даними джерел [2, с. 42; 19, с. 156; 12, с. 80-83].

Розкриваючи загальні методологічні принципи щодо встановлення взаємозв'язку між методами управління мотивацією та персоналом, а також вибору видів і форм стимулювання, слід визначити шляхи вдосконалення процесу розвитку мотивації працівників щодо їх потреб. При цьому необхідно розробити критерії оцінки та обрання форм стимулювання працівників, які пов'язані з процесом управління персоналом і визначають ефективність цього процесу.

Задля вирішення практичних проблем удосконалення роботи підприємств необхідною є адаптація загальних методологічних принципів управління моти-

вацією на кожній стадії технологічного процесу на підприємстві, відповідно до різних категорій працівників та типу їх мотивації. Потрібне вдосконалення цих принципів із використанням наукових підходів, які дають змогу встановити мотиваційний тип працівника та відповідно вдосконалити процес управління мотивацією на підприємстві.

Відтак, необхідним є вдосконалення процесу управління мотивацією на підприємстві на загальних принципах і з урахуванням мотиваційного типу працівника.

Література

1. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
2. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учеб. пособие / И.Б. Дуракова, С.М. Талтынов. – Воронеж: ВГУ, 2008. – 76 с.
3. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
4. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу / Н.О. Мазур // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Т. 2: Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 173-182.
5. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников: монография / Г.Т. Куликов. – 2-е изд., перераб. – К.: Ин-т демограф. и соц. исследований НАН Украины, 2006. – 244 с.
6. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / за ред. В.І. Крамаренко, Б.І. Холода. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
7. Стимулирование и мотивация персонала торговых предприятий: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.zaprilavkom.ru/articles/education/article107>>.
8. Данюк В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2006. – № 11(105). – С. 55-62.
9. Махмутов Б. Стимулирование персонала на базе системы сбалансированных показателей / Б. Махмутов // Человек и труд. – 2004. – № 4. – С. 68-71.
10. Басаков М.И. Управление персоналом: конспект лекций / М.И. Басаков. – 4-е изд. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 160 с.
11. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
12. Труд и здоровье: монография / под ред. Г.А. Слабкого. – Донецк: СПД Куприянов В.С., 2009. – 330 с.
13. Формування системи мотивації праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки / В.М. Гончаров [та ін.], за ред. В.М. Гончарова. – К.: Техніка, 1999. – 112 с.
14. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации: монография / В.Н. Гончаров [и др.]. – Донецк: СПД Куприянов В.С., 2006. – 200 с.

15. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О. Попова // Економіст. – 2006. – № 12. – С. 52-54.
16. Маслоу А. Мотивация и личность / Абрахам Маслоу. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 352 с.
17. Павловська Н. Щодо посилення мотивації праці / Н. Павловська, Н. Анішина, С. Савкова // Україна: аспекти праці. – 1999. – № 3. – С. 16-20.
18. Психологические основы материального стимулирования труда: монография / под ред. В.Н. Гончарова. – Донецк: СПД Куприянов В.С., 2006. – 240 с.
19. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – М.: Вершина, 2006. – 224 с.