

УДК 331.101.3:656.2

## ОЦІНКА ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ ПЕРСОНАЛУ: МЕТОДИКА ТА МОЖЛИВОСТІ ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ

*Компанієць В.В., к.е.н., докторант (УкрДАЗТ)*

*Автором запропоновано принципово нову методикою оцінки рівня якості трудового життя персоналу, що враховує соціокультурний підхід. Вона базується на баченні потреб людини і реалізації їх у праці з точки зору християнства, на основі якого був сформований менталітет нашого народу, його економічна культура. Методика дає можливість дати кількісну та якісну оцінку потреб працівника, рівня їх задоволення у праці, оцінити якість трудового життя і на цій основі розробити відповідну мотиваційну політику.*

**Постановка проблеми.** Одним із актуальних питань менеджменту завжди було підвищення ефективності праці персоналу. Його рішення у західній науці останніх десятиріч призвело до виникнення концепції якості трудового життя. Концепція базується на створенні умов для оптимального використання трудового потенціалу працівника, і виходить з того, що це можливо лише при найбільшому рівні задоволення усіх його потреб за допомогою праці.[1] Ми згодні із цим. Але існують три проблеми: перша - які саме потреби може реалізувати людина у праці, друга - як оцінити рівень їх вираження, третя - як оцінити рівень якості трудового життя працівників. На нашу думку, вирішення їх - це перший етап створення ефективної системи мотивації праці.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання класифікації потреб людини та способів їх реалізації у процесі праці розглядається багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими. [2-6] Але, поза межами дослідників залишається бачення потреб людини і реалізації їх у праці з точки зору християнства, на основі якого був сформований менталітет нашого народу, його економічна культура, а також багатовіковий досвід мотивації праці в умовах православної соціально - економічної моделі.

Методик оцінки якості трудового життя існує небагато, зокрема існує експертна методика, яка на наш погляд є недосконалою[7]. По - перше, вона більш спрямована на оцінку зовнішніх параметрів праці і не акцентує уваги на забезпеченні потреб людини. А по-друге, експертна методика не може дати відповіді керівнику на питання мотивації окремих працівників чи їх груп, а допомагає з'ясувати лише загальні напрями удосконалення системи мотивації.

**Постановка завдання.** Тому, мета даної публікації полягає в обґрунтуванні комплексної методики оцінки якості трудового життя, яка базується на цілісному підході до потреб людини, виходячи з християнської антропології і психології

та враховує особливості православної соціально-економічної моделі, національної економічної культури.

**Виклад основного матеріалу.** Основні положення християнської антропології та психології щодо потреб людини базуються на наступному. Людина є духовно-тілесною істотою і має потреби трьох рівнів: потреби тіла, (за термінологією А.Маслоу - це базові потреби, потреби у безпеці); потреби душі, яка має три сили - розумову, почуттєву та вольову і відповідні потреби у творчості, творчій праці, перетворенні, одухотворенні оточуючого середовища, отриманні знань, отриманні радості, любові, інших позитивних емоцій, потреби в активних діях, прийнятті рішень. Але, існують також духовні потреби, які полягають у прагненні людини до життя згідно із совістю, заповідями, у любові до Бога, людей, у прагненні до вічності, богопізнання, духовного зростання [8,9]. У житті людина повинна відновити власну цілісність щоб між духом, душею, тілом панувала гармонія. Задля цього духовні сили, потреби повинні стати провідними силами людини, і у першу чергу мотивувати конкретні її вчинки, а тілесні потреби можливо обмежити. Тобто в ієрархії потреб, духовні повинні стояти на першому місці, а за ними - потреби душі та тіла. [9,10] Людина, яка має таку ієрархію потреб, буде прагнути до якісної, творчої, самовідданої праці та відповідної трудової поведінки.

Саме згідно із цією концепцією бачилась людина у праці. Праця у православної соціально-економічній моделі, в психології народу вважалась чеснотою, вона здійснювалася заради Бога, ближнього, Батьківщини, це було служіння. Праця завжди вважалась творчою справою. В артілях та в селянських общинах вона будувалась на засадах соборності, тобто єдиної цілі та згоди при свободі волі, взаємодопомозі, взаємній відповідальності та сумісного обговорення рішень, справедливості, поваги до авторитету старших та авторитету професіоналів. Праця була спрямована на творче удосконалення світу і у свідомості

людей сприймалась, як справа, яку доручив Господь. Вважалося, що праця повинна бути справедливо та своєчасно сплаченою [11]. Оскільки наша економічна культура базувалась на християнстві і саме воно дає найвищу оцінку призначення людини, у тому числі у праці, ми збудували систему оцінки якості трудового життя таким чином, щоб відобразити усі три рівні потреб людини та можливість їх реалізації у процесі праці.

Потреби людини ми розділили на сім груп (видів): духовні потреби; потреби служіння; творчі потреби; потреби у соціально-психологічному комфорті; потреби у владі, повазі, визнанні; потреби у безпеці та базові потреби. До духовних потреб у наукових класифікаціях відносять потреби у культурному розвитку, потреби у пізнанні себе та оточуючого середовища, у творчості, естетичній насолоді [6, с.42], але, згідно із християнською антропологією до них відносять зовсім інші, ті, які ми зазначили вище. Потреби служіння – це потреби спрямовані на безкорисливе служіння людям, незалежно від їх статі, віку, національності чи релігійної спрямованості та Батьківщині, вони не вказані у західних теоріях, а от у радянській практиці мотивація праці через ці потреби дала змогу, наприклад, відбудувати зруйновану після Великої Вітчизняної війни державу. Ці два рівні потреб спрямовані на «іншого», тобто людина має «домінанту на іншому». Творчі потреби – це потреби як у власному творчому розвитку, самореалізації, так і в перетворенні оточуючого світу, його духовному удосконаленні, творчій праці. Вони є найвищими за останніми західними дослідженнями, але їх зміст в православній соціально-економічній моделі розкривався глибше, а механізм діяв на протязі століть. Потреби у соціально-психологічному комфорті відповідають за А. Маслоу потребам у дружніх стосунках, розумінні, любові оточуючих, причетності, відчутті власної необхідності. Ці потреби людини відображають домінанту на собі. Потреби у владі, повазі, визнанні, згідно за християнською психологією, вважаються неприродними для людини, вони стали притаманні їй після гріхопадіння, тому, хоча вони зараз і керують поведінку людини, але спиратись на їх у мотивації буде невірно і може призвести до негативних наслідків для людини, її оточення, роботи, країни. У цьому полягає принципова різниця між західними теоріями мотивації та мотивацією праці, яка базується на постулатах християнства і православної економічної культури. Засуджується не влада, пошана та кар'єра як такі, а

прагнення до них як до сенсу життя, активне намагання їх здобути, не маючи на це здібностей та морального права, відповідне відношення до них та аморальні засоби їх отримання. Необхідно не заохочувати прагнення до влади, поваги, кар'єри, а підтримувати у кар'єрному та владному зростанні працівників, які мають відповідні здібності, професійні та моральні якості при тому, що у самих працівників ці потреби можуть бути не виражені. Потреби у безпеці та базові відповідають тим, які визначив А. Маслоу, вони відображають домінанту на собі (або власній родині).

Далі переходимо до методики визначення якості трудового життя. Оскільки під якістю трудового життя розуміють рівень задоволення потреб і інтересів працівника за допомогою праці в конкретній організації, рівень якості трудового життя визначено на основі співставлення загального рівня вираження потреб та загального рівня їх задоволення. Відповідні показники були визначені на основі опитування. Для його проведення автором були розроблені анкети для виявлення рівня потреб працівників (перша анкета) та рівня їх задоволення (друга анкета з трьома відповідними таблицями а, в, с). Питання, які ми пропонували у першій анкеті містили формулювання «я бажаю» та перелік тверджень, які відповідають певним потребам. Перелік тверджень, які були наведені в анкеті відповідає таблиці 1. Опитувані повинні були оцінити силу власних бажань за фіксованою шкалою відповідей – «я бажаю сильно» (відповідає трьом балам), «помірно», (два бали), «незначно» (один бал) та «не має значення» (нуль балів).

Бажання вважають однією з форм мотиваційного стану людини [12, с. 116], а також формою вияви потреби, коли людина усвідомлює потребу та можливі шляхи її задоволення. [13, с. 114] Виходячи з тісного зв'язку між потребами, бажаннями, мотивами, рівень вираження (активації) потреб людини, у даному випадку, можливо прирівняти до рівня вираження відповідних мотивів трудової поведінки. Тому цю методику ми можемо застосовувати як для оцінки якості трудового життя, так і для моделювання можливих варіантів трудової поведінки, вибору моделей мотивації.

Для кількісної оцінки рівня вираження потреб усіх опитаних розраховується рівень потреб за кожним їх видом ( $\Pi_{\text{рів}_i}$ ) за формулою:

$$\Pi_{\text{рів}_i} = (Ч_1 \times К_1 + Ч_2 \times К_2 + Ч_3 \times К_3 + Ч_4 \times К_4) / Ч_{\text{заг}} \quad (1)$$

де  $Ч_1, Ч_2, Ч_3, Ч_4$ , - чисельність працівників, які оцінили рівень бажань відповідно як «сильний», «помірний», «незначний», та такий, що «не має значення»

$K_1, K_2, K_3, K_4$  - вагові коефіцієнти, що приймаються рівними 3,2,1,0 відповідно

$\Pi_{\text{заг}}$  – загальна чисельність опитуваних.

Загальний рівень вираження потреб

( $\Pi_{\text{рів}_{\text{заг}}}$ ) визначається як середньоарифметична величина, тобто:

$$\Pi_{\text{рів}_{\text{заг}}} = \frac{\sum \Pi_{\text{рів}_i}}{7} \quad (2)$$

Таким же чином розраховується і рівень задоволеності потреб працівників, тільки у даному випадку ми користуємось відповідями з другої анкети, в якій поставлені питання щодо задоволеності працівників різними сторонами праці та організаційною культурою на підприємстві (перелік тверджень, що наведені в анкеті відповідає таблицям 2,3,4). Для оцінки опитуваним також пропонувались анкети з фіксованою шкалою відповідей: «повністю задоволений» або «цілком сприяє» (три бали), «задоволений у середньому ступені» або «середня ступінь сприяння» (два бали), «задоволений незначно» або «сприяє незначно» (один бал), «зовсім незадоволений» або «зовсім не сприяє» (нуль балів).

Загальний рівень задоволеності потреб

( $\Pi\text{З}_{\text{рів}_{\text{заг}}}$ ) визначається як:

$$\Pi\text{З}_{\text{рів}_{\text{заг}}} = \frac{\sum \Pi\text{З}_{\text{рів}_i}}{7} \quad (3)$$

Рівень якості трудового життя (ЯТЖ) розраховується як:

$$\text{ЯТЖ} = \frac{\Pi\text{З}_{\text{рів}_{\text{заг}}}}{\Pi_{\text{рів}_{\text{заг}}}} \quad (4)$$

Методика, яку ми запропонували, передбачає наступну інтерпретацію значень показників якості трудового життя:

до 0,349 – зовсім незадовільний рівень;

від 0,35 до 0,499 – досить низький рівень;

від 0,50 до 0,699 – низький рівень;

від 0,70 до 0,849 – середній рівень;

0,85 та вище - високий рівень якості трудового життя.

Також для більш детального аналізу ми пропонуємо наступну інтерпретацію значень рівня вираження потреб та рівня їх задоволення:

до 1 балу – зовсім низький рівень вираження потреб, відповідно, мотив майже не здійснює вплив на трудову поведінку; зовсім низький рівень задоволення потреб;

від 1 до 1,5 балів – досить низький рівень вираження потреб, мотив здійснює дуже слабкий вплив на трудову поведінку; досить низький рівень задоволення потреб;

від 1,5 до 2 балів – низький рівень вираження потреб, мотив здійснює слабкий вплив на трудову поведінку; низький рівень задоволення потреб;

від 2 до 2,5 балів – середній рівень вираження потреб, мотив здійснює середній вплив на трудову поведінку; середній рівень задоволення потреб;

від 2,5 та вище - високий рівень вираження потреб, мотив здійснює значний вплив на трудову поведінку; високий рівень задоволення потреб.

Розрахунки та аналіз можливо проводити за окремими працівниками, їх групами, певними ознаками (вік, стаж праці, стать, професія і т. ін.); у динаміці – до та після проведення відповідних заходів.

Для опробування методики ми провели опитування фахівців залізничного транспорту в кількості 47 осіб. Перша група – це, заступники начальників служб, дирекцій, підприємств залізничного транспорту з кадрів у кількості 25 осіб (в таблицях - кадрові працівники), з них 74 % жінок, 24 % чоловіків, 13,0% молоді (25 - 30 років), 54,0% середня вікова категорія (31- 50 років) та 33 % - працівники старшого віку (51-60 років). Друга група – це заступники начальників ТЧ з ремонту, інженери технологи, інженери з прийому локомотивів служб та депо, фахівці відділу організації ремонту локомотивної служби (в таблицях - технічні працівники), у кількості 22 осіб, з них 14 % жінок, 86% чоловіків, 27 % молоді, 59 % та 14 % - працівників середнього та старшого віку, відповідно. В опитуванні прийняли участь представники усіх залізниць. Результати розрахунків за методикою наведені у таблицях 1-5.

З аналізу рівня вираження потреб (таблиця 1) слідує, що самий високий вплив на трудову поведінку опитаних працівників зараз здійснюють мотиви безпеки та соціально-психологічного комфорту – це притаманно довготривалій кризовій ситуації, соціально-економічній та політичній нестабільності, невизначеності стратегії розвитку галузі. Люди втомилися і прагнуть захисту, стабільності, поваги до себе, людського відношення. В ієрархії потреб кадровиків базові потреби займають нижче місце порівняно із потребами перших трьох рівнів, а потреби влади, визнання займають останнє місце. Це свідчить про наявність середнього духовно-морального потенціалу, та високу недовіру до оточуючого середовища. У технічних працівників, навпаки, вище стоять базові потреби, а вже потім творчі, духовно-моральні, служіння. Потреби влади також стоять на останньому рівні, але рівень їх вираження вище і майже відповідає потребам перших трьох рівнів.

*Визначення рівня потреб працівників (обробка анкети №1)*

Види потреб та відповідні бажання	Рівень потреб	
	кадрові працівники	технічні працівники
I.Духовно-моральні	2,28	2,08
1.Виконувати Заповіді, прагнути до вічності, Божої досконалості	1,86	1,82
2. Жити по совісті, так, щоб не було соромно за вчинки	2,75	2,32
3. Любити, прощати людей незалежно від статі, віку і відношення до мене	2,26	2,23
4. Розуміти інших людей, сприймати їх не осуджуючи, такими, які вони є, бачити в кожному гарне	2,25	1,95
II.Соціальні– служіння	2,20	2,05
1. Служити Батьківщині, своєму народу	2,05	1,95
2 Приносити користь галузі, підприємству	2,34	2,14
3.Допомагати тим, хто цього потребує	2,19	2,04
III.Творчі (самоактуалізація)	2,24	2,25
1.Перетворювати оточуючий світ, поліпшувати його	1,86	1,82
2. Підвищити рівень майстерності і компетентності	2,48	2,41
3. Прагнути до нового і невідомого, творити	2,11	2,05
4.Займатися цікавою справою, що потребує повної віддачі	2,27	2,52
5. Розвивати власні сили і здібності	2,47	2,45
IV.Соціальні (соціально-психологічний комфорт)	2,45	2,44
1. Мати теплі стосунки з людьми	2,62	2,43
2. Мати друзів, людей, яким можливо довіряти, надіятися на їх допомогу	2,53	2,67
3. Бути зрозумілим іншими людьми	2,21	2,50
4. Бути необхідним іншим	2,45	2,18
V. Влади, успіху, визнання	1,80	2,01
1. Добитися визнання і поваги	1,79	1,91
2. Забезпечити собі впливове положення	1,55	1,73
3.Бути успішним	2,11	2,41
4.Досягнути кар'єрного зростання	1,75	2,00
VI.Безпеки	2,60	2,56
1. Забезпечити майбутнє	2,71	2,82
2. Уникати неприємностей, доган, покарання	2,21	2,27
3.Мати стабільну роботу	2,92	2,73
4.Мати безпечну роботу	2,55	2,41
VII.Базові, фізіологічні	2,17	2,38
1. Заробляти на життя	2,49	2,73
2. Купляти гарні речі	1,64	1,82
3.Забезпечити матеріальний комфорт	2,38	2,59

Таблиця 2

Визначення рівня задоволеності потреб працівників (задоволеність різними сторонами праці – обробка анкету № 2 а)

Чи задоволені Ви (за умови роботи на даному підприємстві)	Вид потреб	Рівень задоволення потреб	
		кадрові працівники	технічні працівники
1.Заробітком	базові	1,25	0,91
2.Перспективами матеріального благополуччя	базові та безпеки	0,88	0,95
3.Системою соціальних пільг, компенсацій	базові	1,30	1,27
4.Умовами праці і охороною праці	безпеки	1,88	1,55
5.Стабільністю роботи (гарантією того, що не звільнять)	безпеки	1,35	1,68
6.Морально-психологічним кліматом	соц-псих	1,29	1,23
7.Стилем управління Вашого безпосереднього керівника	соц-псих	1,80	1,50
8.Розумінням з боку колег	соц-псих	1,88	2,05
9.Розумінням з боку безпосереднього керівника	соц-псих	2,07	1,62
10.Политикою адміністрації	безпеки та соц-псих	1,34	1,32
11.Відношенням адміністрації до потреб працівників	безпеки та соц-псих	1,38	1,27
12.Компетентністю керівництва	творчі	1,69	2,09
13.Об'єктивністю і справедливістю оцінки Вашої роботи керівництвом	безпеки та соц-псих	1,67	1,59
14.Можливістю професійного зростання (у тому числі навчання, підвищення кваліфікації за рахунок підприємства)	творчі	2,10	2,05
15.Можливістю кар'єрного зростання	влади	1,52	1,50
16.Заохоченням Ваших успіхів з боку керівництва	соц-псих та визнання	1,07	0,95
17.Можливістю проявляти ініціативу, творчість, інновації	творчі	1,20	1,50
18 Відповідністю Ваших здібностей виконуваний Вами роботі	творчі	1,77	1,95
19.Престижністю Вашої роботи, організації	соц-псих та визнання	1,76	1,77
20.Рівнем інформованості про справи на підприємстві	соц-псих	1,72	1,86
21. Рівнем самостійності в роботі	творчі	1,93	2,00
22.Власною причетністю до організації	соц-псих	2,13	2,05

Якість трудового життя (таблиця 5) за першою групою опитаних відповідає середньому рівню, а за другою – низькому. Найменш задоволені потреби у безпеці та базові – рівень їх задоволення дуже низький. Це пов'язано із низькою задоволеністю перспективами матеріального добробуту, політикою адміністрації, відношенням адміністрації до потреб працівників, стабільністю праці та стресами на роботі (таблиці 1 2,3). Далі за рівнем незадоволення слідує потреби у соціально-психологічному комфорті, рівень їх задоволення відповідає низькому. Об'єднавши ці найбільш незадоволені потреби маємо гігієнічні фактори (за Ф.Герцбергом). Якщо виходити із західних теорій, наші опитувані

повинні різко знизити якість праці і покинути робочі місця у пошуках кращого. Але, на практиці, тим більше у гострій кризовій ситуації, яку ми зараз спостерігаємо, все виглядає складніше. За рахунок чого і чому тримаються працівники? Перше – обмежені альтернативи пошуку робочих місць; друге – серед опитуваних переважають люди середньої вікової категорії, яким складніше, ніж молоді змінювати місце роботи(є, що втрачати); третє – слід звернути увагу на задоволення потреб вищих рівнів.

За іншими видами потреб оцінка якості трудового життя за групами відрізняється. У кадровиків потреби вищих рівнів задоволені на середньому рівні, а потреби у владі на дуже

високому. У другій групі потреби у владі задоволені на низькому рівні (у групі переважають чоловіки, і значно нижче питома вага працівників, які досягли кар'єрного зростання). Також на низькому рівні знаходиться задоволення потреб у служінні та духовно моральних потреб, що на нашу думку, пов'язано із характером роботи опитуваних. На високому рівні в двох групах знаходиться задоволення творчих потреб: переважна більшість опитаних мають посади та обов'язки, які в певній мірі спонукають до творчого пошуку. Взагалі духовно-моральні та творчі (а у кадровиків і потреби служіння) потреби задоволені вище ніж гігієнічні (а виражені вони тільки на 6% у кадровиків та 15% у технічних

працівників, нижче, ніж гігієнічні), що доведе унікальність нашої економічної культури і необхідність нестандартного підходу до мотивації. Це - спадщина минулих пластів економічної культури (християнської та радянської) та організаційної культури залізничного транспорту, яка, поки що є значним резервом утримання працівників. Також, на майбутнє, необхідно зазначити, що незадоволення духовно-моральних потреб не менше ризиковано, ніж незадоволення потреб гігієнічних. У цьому разі у працівників накопичується внутрішній конфлікт, нервова напруга, працівник виснажується, не отримує задоволення і радисть від праці, не може працювати на повну потужність.

*Таблиця 3*

*Визначення рівня задоволеності потреб працівників (задоволеність різними сторонами праці – обробка анкети № 2 в)*

Твердження	Вид потреб	Рівень задоволення потреб	
		кадрові працівники	технічні працівники
Чи бувають у Вас конфлікти з керівництвом	безпеки	1,65	1,73
Чи бувають у Вас конфлікти з підлеглими	соц-псих	2,02	1,95
Чи чревата не вчасно виконана робота (із об'єктивних причин), неприємностями, стягненнями, покаранням	безпеки	2,36	1,91
Чи прислухається керівництво до Вашої думки	творчі та визнання	1,92	1,59
Чи прислухаються в колективі до Вашої думки	творчі та визнання	2,20	2,14
Чи відчуваєте Ви необхідність, корисність Вашої роботи, важливість Вашої ролі в організації	визнання та соц-псих	2,55	2,05
Чи викликає ваша робота інтерес	творчі	2,47	2,09
Ви відчуваєте корисність, необхідність Вашої роботи для суспільства, держави	служіння та соц-псих	2,47	1,82
Ви відчуваєте корисність, необхідність Вашої роботи для підприємств	служіння та соц-псих	2,61	2,09
Як Ви вважаєте, чи є на Вашому робочому місці умови для добросовісного і якісного виконання роботи	дух-моральні	2,23	1,68
Чи залишається у Вас після роботи час і сили, щоб займатися своїм духовним розвитком, розвитком дітей	дух-моральні	1,70	1,68
Чи сприяє Ваша робота, клімат і культура організації тому, щоб Ви допомагали співробітникам (порадою, відношенням, передати досвід, навчити)	служіння	2,41	1,91
Чи сприяє Ваша робота тому, щоб Ви допомагали людям	служіння	2,38	1,82
У вашій організації створені умови, щоб працівник дотримував трудову дисципліну, не скоював правопорушень, не брехав	дух-моральні	2,61	1,68
Як часто ви випробовуєте стрес, напругу на роботі	безпеки та соц-псих	0,94	1,55
Я повністю реалізую свої можливості	творчі	2,03	1,55
Я розумію, що і навіщо вимагає від мене вищестояще керівництво	соц-псих	2,65	2,00

Таблиця 4

Визначення рівня задоволеності потреб працівників (задоволеність організаційною культурою, анкета № 2 с)

Чи сприяє культура, організаційний клімат на Вашому підприємстві	Вид потреб	Рівень задоволення потреб	
		кадрові працівники	технічні працівники
Доброзичливому відношенню з колегами	соц-псих	1,89	1,91
Розвитку довір'я	соц-псих	1,54	1,41
Взаємодопомозі, співпраці	соціальні служіння	1,54	1,41
Добросовісній роботі	Дух-моральні	1,82	1,64
Дотриманню трудової дисципліни	Дух-моральні	2,11	1,73
Взаєморозумінню, пошані	соц-псих	1,89	1,64
Любові один до одного	Дух-моральні	1,25	0,95
Чуткам, засудженню	Протилежні соц-псих, дух-моральним, служіння	1,11	1,50
Конкуренції		0,86	1,23
Індивідуалізму		1,18	1,23
Небажанню ділитися досвідом та обмінюватися знаннями, важливою інформацією		1,18	1,45

Таблиця 5

*Оцінка якості трудового життя*

Види потреб	Рівень потреб		Рівень задоволення потреб		Рівень якості трудового життя	
	кадрові працівники	технічні працівники	кадрові працівники	технічні працівники	кадрові працівники	технічні працівники
I. Духовно-моральні	2,28	2,08	1,95	1,56	0,855	0,750
II. Соціальні-служіння	2,29	2,05	2,28	1,81	0,996	0,603
III. Творчі (самоактуалізація)	2,24	2,25	1,92	1,88	0,857	0,836
За групами I - III	2,27	2,13	2,05	1,75	0,903	0,730
IV. Соціальні (соціально-психологічний комфорт)	2,45	2,44	1,57	1,50	0,641	0,615
V. Влади, успіху, визнання	1,80	2,01	1,69	1,39	0,939	0,629
VI. Безпеки	2,60	2,56	1,27	1,35	0,489	0,527
VII. Базові, фізіологічні	2,17	2,38	1,14	1,04	0,525	0,437
За групами IV - VII	2,26	2,35	1,60	1,32	0,708	0,562
Гігієнічні потреби	2,41	2,46	1,33	1,30	0,55	0,53
Загальний рівень	2,248	2,253	1,689	1,504	0,751	0,667

Розрахунки, які ми зробили дають узагальнену картину, їх необхідно доповнити аналізом за конкретними працівниками. Це дасть змогу виявити ієрархію потреб та можливі моделі трудової поведінки кожного працівника, що дуже важливо. І останнє. Згідно до законів християнської психології рівень вираження духовно-моральних, творчих потреб людини, потреб у служінні повинен прагнути до найвищого. Тому у працівників є досить високі незадіяні, позитивні резерви підвищення рівня

актуалізації цих потреб та відповідних мотивів трудової поведінки у системі мотивації праці.

**Висновки.** Запропонована методика розрахунку якості трудового життя враховує цілісний підхід до людини згідно із християнською антропологією та психологією; відповідає концепції праці у православній соціально-економічній моделі. Методика дозволяє: провести кількісний та якісний аналіз потреб та мотивів трудової поведінки працівників шляхом виявлення рівня вираження різних потреб та мотивів трудової поведінки, виявлення

домінуючих потреб (мотивів), співвідношення різних потреб та мотивів праці; визначити рівень задоволеності потреб та рівень якості трудового життя працівників; виявити вузькі місця в системі мотивації праці та забезпечення високої якості трудового життя; визначити мотиватори, які необхідно задіяти для поліпшення праці колективу, а отож напроми поліпшення мотиваційної політики; виявити ймовірні типи трудової поведінки як окремого працівника так і певного колективу (але для цього необхідні додаткові дослідження, які ми наведемо у інших публікаціях).

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. <http://www.vuzlib.net/betaz/html/1/5443/5472>
2. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности – СПб.: Питер, 2006. – 607 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». – М. 1992г.
4. Мотивация/С.А.Шапиро.- М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. – 224 с.
5. В.И.Михеев. Социально-психологические аспекты управления. Стиль и методы работы руководителя.- М.: Молодая гвардия, 1975
6. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.- СПб.: Питер, 2008. – 512 с.
7. [http://sup.kadrovir.ru/hrr\\_07\\_5pogodina.html](http://sup.kadrovir.ru/hrr_07_5pogodina.html)
8. Закон Божий для семьи и школы со многими иллюстрациями. Составил протоиерей Серафим Слободской. Издание четвертое. Типография преп. Иова Почаевского Holy Trinity Monastery, Jordanville, N.Y. U.S.A., 1987. – 736 с.
9. Святитель Феофан Затворник Что есть духовная жизнь? М.: Изд-во «правило веры», 1999 с.338
10. Иерей Вадим Коржевский. Пропедевтика аскетике: компендиум по православной святоотеческой психологии.- М.: Центр Информационных Технологий Информатики и Информации, 2004. – 648 с.15.
11. Компаниец В.В. Об особенностях категории «труд» в православной социально-экономической модели // Вісник економіки транспорту і промисловості, випуск 21, Харків, УкрДАЗТ, 2007 р., с.46-50
12. Психологический словарь /Под ред. В.Д.Зинченко, Б.Г.Мещерякова.- М.: ООО «Издательство Астрель», 2004- 479 с.
13. Общая психология. Словарь /Под ред. А.В.Петровского // Психологический лексикон. Энциклопедический словарь в шести томах/ Под общ.ред. А.В.Петровского.- М.: ПЕРСЭ, 2005.- 251 с.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Дейнека О.Г.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Сухорукова Т.Г.*

УДК 331.101.3

## РАЗВИТИЕ МОРАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Сухорукова Т.Г., к.э.н., доцент (УкрГАЗТ)*

*У статті розглянуто важелі моральної мотивації, обґрунтовано необхідність більш активного використання моральних стимулів, сформульовано задачі, які вирішуються моральною мотивацією праці. Розроблено рекомендації по використанню важелів мотивації в залежності від різних факторів.*

*Постановка проблемы и ее связь с научными и практическими заданиями*  
Конкурентоспособность предприятия во многом определяется эффективностью использования “человеческого капитала”, обеспеченностью квалифицированной рабочей силой,

стабильностью социально-трудовых отношений. Понимание того, что квалификация работников и их добросовестное отношение к делу есть движущее начало производства, привело к переориентации стратегии управления на получение персоналом высоких знаний,