

К. М. Дідур,
аспірант, Дніпропетровський державний аграрний університетф

СУТНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНКИ

Уточнене поняття "мотивація". Розглянуті потреби працівників та їх класифікація. Виділено основні групи потреб. Розглянута матеріальна, трудова та статусна мотивація. Розроблені методи матеріальної, трудової і статусної мотивації.

Specified concept of motivation. Considered needs of workers and their classification. The basic groups of needs are selected. Considered material, labor and status motivation. Methods of materials, labor and status motivation are developed.

ВСТУП

Головною складовою будь-якої організації є люди. Саме від них, від їх стабільної роботи та професійних здібностей залежить успіх організації. Проте, щоб колектив злагоджено працював, потрібне ефективне управління, а отже, і ефективне мотивування працівників. Нові економічні відношення, породжені кризовим періодом, висувають нові вимоги до персоналу. Це не тільки добір, навчання і розташування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті — уточнити поняття "мотивація праці" та узагальнити її методи.

РЕЗУЛЬТАТИ

Одним з головних питань, що постають перед кожним управлінцем, є питання підвищення продуктивності праці. Як змусити робітників працювати? Як зацікавити робітників в результатах своєї праці? Як вчинити, щоб підлеглі постійно генерували нові, цікаві ідеї? Ці та багато інших питань не раз задавав собі управлінець підприємства будь-якої форми власності, будь-якого розміру та масштабу діяльності. В основі всіх дій, які пов'язані з впливом на працівника з метою збільшення продуктивності праці, лежить мотивація.

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. Він зазначає: "Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому,

щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації" [6]. Не менш відомий спеціаліст в галузі менеджменту Майкл Мескон розглядає мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації [9]. Російський фахівець в галузі менеджменту А.Я. Кібанова розглядає мотивацію як внутрішній процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [5].

З огляду на вищенаведене вважаємо, що мотивація — це свідоме активування дій людини, її потенціалу, що направлене на задоволення своїх найбажаніших потреб, це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації. Ефективна реалізація функції мотивації потребує усвідомлення того, що спонукає робітника до праці та розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Психологія і соціологія розглядають спонукання як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей. У своїй праці "Менеджмент" Виханський О. С. дає таке визначення терміна "потреби": "Потреби — це те, що виникає і знаходиться всередині людини, що досить загальне для різних людей, але в той же час має певний індивідуальний прояв у кожній людині. Нарешті, це те, від чого людина прагне звільнитися, тому що, поки потреба існує, вона "вимагає" свого усунення" [2]. Комарницький І. Ф., автор підручника з економічної теорії, у своїй праці визначає "потреби" так: "Потреби — це об'єктивні умови існування людей. Вони означають необхідність у певних речах і бажання володіти ними" [8]. Тобто на основі вищевикладеного мож-

на дійти висновку, що потреба — це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Одним з перших, хто запропонував класифікацію потреб, був американський психолог А. Маслоу, який в 1943 р. поділив їх на нижчі та вищі. До першої групи належать потреби фізіологічні, без задоволення яких неможливе саме життя людини. Після цього індивід прагне безпеки для себе, своєї сім'ї. До вищих потреб входять прагнення належати до певного кола людей, відчувати їх підтримку. Задоволення цієї потреби викликає прагнення завоювати визнання, повагу, підняти свій престиж в очах оточуючих. Найвищою потребою у другій групі є прагнення людини до самореалізації. Колот А.М. у праці "Мотивація персоналу" запропонував таку класифікацію потреб:

а) за природою: потреби першого роду, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в диханні, воді, їжі, сні, одязі, житлі, захисті тощо); потреби другого роду, які мають соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, самореалізації, дружбі, любові, приналежності, визнанні заслуг тощо). Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого — є наслідком її соціальної життєдіяльності;

б) за суб'єктами вияву (особисті, групові, колективні, суспільні тощо). Особисті потреби виникають і розвиваються в процесі життєдіяльності людини. Вони є усвідомленим тягінням людини до досягнення об'єктивно необхідних умов життя, що забезпечують добробут і всебічний розвиток особистості. Суспільні потреби поділяються на дві основні укрупнені групи: потреби суспільства і населення (колективні, особисті). Потреби суспільства визначаються необхідністю забезпечення його неперервного функціонування і розвитку. До них належать потреби: виробничі, державного управління, оборони, охорони довкілля, забезпечення конституційних гарантій членам суспільства тощо;

в) за кількісною визначеністю і можливостями задоволення (абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені). Абсолютні потреби полягають у самому тільки бажанні володіти товарами та користуватися послугами. Вони не пов'язані ні з можливостями виробництва, ні з доходами споживачів і мають абстрактний характер. Дійсні потреби формуються в рамках досягнутого рівня виробництва. Вони, як і абсолютні, не пов'язані з платоспроможністю споживачів, але, на відміну від абсолютних, є конкретними, тобто спрямованими на певний предмет чи послугу, які справді виробляються і пропонуються споживачеві. Платоспроможні потреби визначаються відповідними можливостями споживачів. З цими потребами споживач виходить на ринок, і вони набувають форми платоспроможного попиту. До

задоволених потреб відносять ті, що фактично задовольняються наявними благами та послугами. Задоволення їх залежить від рівня розвитку виробництва і платоспроможності споживачів. Платоспроможні потреби перетворюються на задоволені тоді, коли на ринку є достатня кількість товарів та послуг, які за своїми споживчими якостями відповідають вимогам покупців;

г) за характером, причиною виникнення (матеріальні, трудові, статусні).

Комарницький І.Ф. дає таку класифікацію потреб: 1) за роллю у відтворенні людини: матеріальні, духовні і соціальні; 2) з точки зору рівня їх розвитку: елементарні, пов'язані з людиною як продуктом природи, та вищі, що характеризують людину як продукт суспільних відносин; за цим же критерієм розрізняють базові та потреби зумовлені розвитком цивілізації; 3) за суб'єктами реалізації: особисті, колективні та суспільні потреби, які також можуть мати споживчий або виробничий характер; 4) щодо можливостей задоволення: дійсні, реалізація яких можлива в даний період, і перспективні, які можуть бути реалізовані в майбутньому [8].

На мою думку, найбільш вдалою є класифікація потреб розроблена Колотом А.М., тому що вона є найбільш повною та обґрунтованою. Досліднику вдалося значно розширити діапазон класифікаційних ознак потреб та включити не лише базові потреби А. Маслоу, а й потреби, які не мають такого індивідуального характеру, оскільки головний недолік теорії Маслоу зводиться до того, що йому не вдалося врахувати індивідуальні відмінності людей.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити, лише спостерігаючи поведінку людей. Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї стан напруженості здійснити конкретну дію (дії), спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Тобто спонукання — це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби. Тому сутність мотивації зводиться до створення умов, що дозволяють робітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які розглядаються науковцями як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому й мотивацію правомірно розподіляти на матеріальну, трудову та статусну. 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 [5]. Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з "одвічних" проблем, що їх мають розв'язувати економічна наука та господарська практика.

Матеріальну мотивацію трудової діяльності пропонуємо розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- та мікроекономічних чинників: рівня заробітної плати та її динаміки; наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці; диференціації заробітної плати на підприємстві та в суспільстві в цілому; структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів тощо. Матеріальна мотивація буває двох видів — матеріальна грошова та матеріальна негрошова мотивація. До найпопулярніших методів матеріального грошового Колот А.М. відносить наступні.

1. Заробітна плата. Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливість повноцінного відтворення робочої сили, а тому й мотивації. Першим, хто зрозумів залежність між високою заробітною платою та продуктивністю праці, був Г. Форд, який ще в 1914 р. встановив на підприємствах корпорації фіксований поденний мінімум заробітної плати в розмірі 5 дол. і зменшив робочий день з 10 до 8 годин, а робочий тиждень — до 48 годин. З приводу таких заходів він писав: "Цього потребувала наша власна користь... Підприємство, яке погано платить, завжди нестійке".

Одним з перших, хто послідовно доводив неефективність і порочність обмежувальної політики стосовно заробітної плати, був відомий американський учений М. Портер, який писав: "Політичні рішення, що спрямовані на сповільнення зростання заробітної плати, часто виявляються помилковими. Слід допускати зростання заробітної плати, що йде в ногу з продуктивністю праці або дещо випереджає її. Це створює сприятливі стимули до пошуку передовіших джерел переваг в конкуренції і впливу на неї в галузях і сегментах з виробництвом складнішого характеру. Зростання заробітної плати веде також до підвищення купівельної спроможності, яка дає можливість купувати більше товарів і більш високої якості". Видатний менеджер сучасності Лі Якокка писав, що цементує всю демократію працівник, який заробляє 15 доларів за годину. Це саме та людина, яка купує дім, автомобіль, холодильник. Саме вона є тим "пальним", яке урухомлює мотор економіки.

Проте варто відмітити, що вплив заробітної плати на мотивацію праці, має двоїстий характер. З одного боку, це використання внутрішніх мотивів, що виникають за замкнутої взаємодії людини і мети і пов'язані з потребами, інтересами людини, її намаганням поліпшити свій добробут. З другого — цей вплив пов'язаний з мотивами, які виникають за такої відкритої взаємодії, коли

суб'єкт зовнішнього середовища спонукає людину до певних дій. Ідеться про зовнішню мотивацію і її вплив на трудову поведінку працівника. Застосовуючи той чи інший порядок формування заробітку працівників, роботодавець впливає на інтенсивність і якість праці, результативність трудової діяльності. Найбільший мотиваційний потенціал має така організація заробітної плати, яка через побудову заводської тарифної системи, нормування та системи оплати праці забезпечує тісний взаємозв'язок розмірів винагороди за послуги робочої сили з кількістю, якістю і результативністю праці. Забезпечення цього взаємозв'язку і означає подвійний вплив заробітної плати на мотивацію, одночасне використання як "внутрішніх", так і "зовнішніх" мотивів.

2. Додаткові премії за виконання поставлених завдань (виконання плану продажів, підвищення ефективності обслуговування, підвищення якості продукції, розширення клієнтської бази, завоювання додаткової частки ринку тощо). Між виконаною роботою та винагородженням не повинно бути великого інтервалу часу, оскільки чим більший часовий проміжок, тим менший ефект та робітники часто починають сумніватись в реалізації даних керівником обіцянок. Розмір премії не повинен бути занадто великим, бо це може спровокувати задрість та розкол у колективі [7].

До головних методів матеріальної мотивації Крушельницька О.В., автор підручника з управління персоналом, відносить: ставку заробітної плати; участь в акціонерному капіталі; участь в прибутках компанії; додаткові виплати; додаткові стимули; надання кредитів на придбання житла, автомобіля, побутових речей, на здобуття вищої освіти або проходження певних курсів, на відпустку.

3. Оплата навчання працівників на різноманітних курсах, семінарах, тренінгах та в навчальних закладах. Оплата навчання при отриманні першої чи другої вищої освіти;

4. Медичне обслуговування;

5. Страхування [6].

Дмитренко Г. А. основними засобами матеріальної грошової мотивації вважає: заробітна плата за виконання основної роботи, яка залежить від займаної посади, кваліфікації, стажу роботи, кількості і якості витраченого часу; додаткові виплати співробітникам двічі на рік: один раз перед літніми відпустками і другий — у першій половині грудня. Якщо фірма має високі виробничі показники, додаткова виплата може бути рівною заробітній платі працівника. При незадовільних показниках співробітники не розраховують на отримання додаткової виплати і не розчаровуються в тому випадку, якщо не отримують її; участь у прибутках. Перш за все, це відноситься до додаткового прибутку, до 75% якого можуть отримувати співробітники. Здійснюють такі виплати зазвичай щомісяця, щоб люди наочно бачили їхній

зв'язок з результатами своєї роботи; бонуси — великі одноразові виплати з прибутку, які виплачуються керівникам один-два рази на рік [4].

Головатий М. Ф., автор підручника "Управлінські аспекти соціальної роботи", головними формами грошового матеріального стимулювання вважає: належну заробітну плату; соціальні гарантії: зайнятості, соціальних пільг і привілеїв, медичного страхування, пенсії; додаткові пільги (транспортне забезпечення, харчування, відпочинок) [3].

Автор підручника з управління персоналом Баннікова Л. М. до головних засобів грошового матеріального стимулювання відносить: оплату за тарифними ставками і окладами; доплати, надбавки та премії. Найбільшою проблемою у відношенні грошових заохочень, на думку Баннікової Л.М., є те, що грошова мотивація досить швидко згасає, людина швидко звикає до нового, вищого рівня оплати. Той рівень оплати, який ще вчора мотивував її на високу робочу віддачу, дуже незабаром стає звичним і втрачає спонукальну силу [1].

На нашу думку, досить актуальними є такі методи грошової матеріальної мотивації:

— доплати до основної заробітної плати за володіння певними навичками та вміннями (наявність водійського посвідчення, наявність другої вищої освіти, знання іноземних мов або вміле користування комп'ютерними програмами);

— додаткові пільги (страхування на випадок тимчасової втрати працездатності, на випадок безробіття та ін.). Цей вид матеріального стимулювання є взаємовигідним для роботодавця та працівників, оскільки це значно зменшує плінність кадрів (мало хто з працівників захоче втрачати додаткові пільги при звільненні);

— користування службовим автомобілем та телефоном, оплата витрат на їх використання;

— додаткові виплати до заробітної плати у вигляді грошової винагороди за відмову від паління; заняття спортом; за появу на робочому місці раніше від колег; за роботу у вихідні дні, відсутність запізень або пропусків робочих днів через хворобу або інше;

— оплачуване тимчасове звільнення від роботи (святкування днів народження, вступ в шлюб, похорони та ін.);

— оплата і надання навчальних відпусток особам, що поєднують роботу з навчанням у відповідності з трудовим законодавством;

— грошові винагороди та компенсації, що надаються у зв'язку з особистими урочистостями, круглими датами трудової діяльності або святами, смертю родичів, екстремними випадками — крадіжками, пожежами, потопами та ін.;

— оплата основних потреб, пов'язаних з трудовою діяльністю (харчування в їдальнях організації, проїзд до роботи в суспільному транспорті, проїзд по місту, мобільний зв'язок та ін.);

— оплата комунальних послуг, навчання дітей

у дошкільних закладах, школах, розвиваючих курсах, вищих навчальних закладах;

— виплата пенсії (виплати за вислугу років, виплата кількох посадових окладів при виході працівника на пенсію у старості, корпоративна пенсія, одноразова винагорода пенсіонерам з боку організації);

— оплата відвідування фітнес-центру, басейну та інших видів заняття спортом.

До форм матеріальної негрошової мотивації Дмитренко Е.А. відносить: скорочений робочий день або збільшена відпустка; гнучкий графік роботи, що робить режим роботи більш зручним для людини, щоб без шкоди для основної роботи займатися іншими справами; надання відгулів за частину зекономленого за виконання роботи часу [4]. Баннікова І.М. негрошовими матеріальними стимулами вважає послуги організації працівникам: соціальні виплати, пільги, гарантії та компенсації [1].

На нашу думку, що до негрошових матеріальних стимулів також можна віднести: користування соціальними установами організації; користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками; придбання продукції, виробленої організацією, за цінами, нижчими за відпускні, або безкоштовно, а також винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця; підвищення технічної оснащеності і комфортності робочого місця; поліпшення соціальних умов праці, підвищення гнучкості графіка роботи; введення скороченого робочого тижня або дня; забезпечення безкоштовної підписки на періодичні видання; надання квитків на відвідини різних культурних заходів; безкоштовний доступ до Інтернету та інші.

Звичайно, матеріальна мотивація є найбільш популярною та дієвою, проте останнім часом все більший вплив у процесі діяльності займає трудова мотивація, оскільки активізація тільки матеріальної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників працюють з відчуттям хронічної втоменості, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження. Трудова мотивація породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Отже, ідеться про складову внутрішньої мотивації праці, про сукупність внутрішніх рушійних сил поведінки людини, що пов'язані з роботою як такою. Особливістю трудової мотивації є пріоритет внутрішніх чинників-мотиваторів (суть праці, відповідальність, успіх, просування по службі тощо) перед зовнішніми (політика організації, стосунки з колегами, заробітна плата тощо).

Для підвищення трудової мотивації Крушельницька О.В. вважає за необхідне: давати працівникові цікаву роботу, яка приносить йому задо-

волення, тоді якість виконання буде високою; створювати умови, за яких сама сутність роботи має оновлюватися достатньо часто; перед робітником повинні завжди поставати нові та вищі за рівнем складності завдання; обов'язково повинна бути можливість для підвищення та росту майстерності працівників; в усіх завданнях, які ставлять перед виконавцями повинен бути творчий, інноваційний характер; в роботі повинен бути присутній змагальний ефект; робітник повинен відчувати свою потребу; спільне прийняття рішень; підтримувати приємний, спокійний, сприятливий для роботи психологічний клімат в колективі; надавати працівникові більше свободи, самостійності та відповідальності при виконанні поставлених завдань; керівник повинен інформувати колег про справи підприємства, плани та перспективи [6].

Дмитренко Г.А. до методів трудової мотивації відносить: мотивацію цілями, яка заснована на тому, що великі, важкі і цікаві цілі захоплюють людей, пробуджують у них дух боротьби, змагання, прагнення до досягнення високих результатів; мотивацію через збагачення праці, яка полягає в наданні людям більш змістовної, важливої, цікавої, різноманітної, соціально значимої роботи, з широкими перспективами професійного і посадового зростання; вона передбачає широкий контроль над ресурсами та умовами власної праці [4].

Головатий М.Ф. до методів трудової мотивації зараховує: підвищення змістовності роботи, насичення її творчими, нестандартними моментами, що посилює інтерес до роботи як вагомий внутрішній мотив; цілісність роботи: доручення підлеглому здійснення конкретного завдання в повному обсязі, що дає йому змогу отримати задоволення від завершеної роботи; важливість роботи: формування у підлеглому відчуття важливості, значущості своєї роботи; автономія: звільнення підлеглих від дріб'язкового опікування, надто детального контролю, надання їм самостійності; зворотний зв'язок: обговорення з підлеглим шляхів реалізації конкретного завдання та результатів його виконання. Виявляючи постійний інтерес до роботи підлеглому, менеджер сприяє її успішному виконанню; заходи у позаробочий час; створення елементів організаційної культури (відчуття належності, причетності, формування специфічних моральних норм, правил, цінностей); формування духу "єдиної команди" у працівників; організація нарад, семінарів, конференцій з питань роботи для надання можливості задоволення потреб у спілкуванні, обміні досвідом, надбанні нових ідей [3].

Дослідженнями встановлено, що для створення трудової мотивації персоналу, окрім перелічених заходів, необхідно: підтримувати ініціативність співробітників; розвивати дисципліну праці; забезпечити співчутливе ставлення з боку менеджерів (інтерес до особистих проблем

працівників, бажання допомогти); створити кімнату відпочинку, де співробітники організації зможуть розслабитись, відволіктись від проблем та відчувати себе як вдома; надавати працівникові можливість творчого росту; організувати колективний відпочинок, свята, при цьому персонал компанії зможе добре відпочити, позбутись суперечок та конфліктів, розвинеться почуття єдиної команди, покращиться корпоративний дух та культура; розвивати систему управління конфліктами, проводити всілякі тренінги з метою попередження або ліквідування конфліктів; керівництво повинно завжди цікавитись родинними справами своїх підлеглих, це сприятиме формуванню почуття значимості для працівників.

Велика роль при управлінні персоналом належить статусній мотивації. Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаною з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою. Кожна людина прагне бути лідером у колективі, бажає, щоб всі співробітники визнавали її як професіонала, фахівця своєї справи, намагається користуватись авторитетом у колег. Тому для підвищення активності персоналу організації, на думку Крушельницької О. В., управлінці можуть використовувати такі прийоми статусної мотивації, як: підвищення на посаді; винагороди і визнання досягнень; залучення людей до управління; заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних факторів [6].

Дмитренко Г.А. до заходів підвищення статусної мотивації відносить:

- мотивацію участю в справах фірми, що передбачає надання працівникам права голосу при вирішенні певних проблем, залучення їх у процес колективної творчості, консультування з ними за спеціальними питань, реальне делегування їм прав і відповідальності;

- визнання, яке може бути особистим і публічним. Суть особистого визнання полягає в тому, що працівників, які у чомусь особливо відзначились, згадують у спеціальних доповідях вищого керівництва фірми або особисто подають йому, вони отримують право підпису відповідальних документів, у розробці яких брали участь, їх персонально вітає дирекція з нагоди свят чи сімейних дат. Публічне визнання передбачає інформування про досягнення працівників у багатотиражках, на спеціальних стендах, "дошках пошани", нагородження почесними знаками, грамотами, внесення їх імен у спеціальні книги фірми. Часто публічне визнання супроводжується такими заходами економічного характеру, як нагородження, премії, туристичні поїздки, стажування [4].

Головатий М.Ф. методами статусної мотивації вважає: залучення соціальних працівників до розробки і прийняття управлінських рішень, розроб-

ки програм, внесення практичних пропозицій щодо покращення соціальної роботи; делегування прав і повноважень підлеглим, надання їм представницьких функцій; розвиток кар'єри, застосування обґрунтованих критеріїв для підвищення рангів у межах певних категорій персоналу, переведення на нову, присвоєння звань, почесних титулів, що є потужним моральним стимулом до праці; навчання працівників: участь у тренінгах, в роботі курсів підвищення кваліфікації з видачею сертифікатів або посвідчень [3].

Встановлено, що ефективними методами підвищення статусної мотивації також можуть бути: зміна назви посади на більш сучасну та престижну (наприклад, прибиральниці більше сподобається посада менеджера по охороні навколишнього середовища, хоча при цьому зміст та характер праці не зміниться); розширення влади та повноважень; представлення до грамоти або звання, винесення вдячності у вигляді диплому, звання "кращий за професією", "керівник року", "менеджер року" з врученням значка і цінного подарунка; краще місце за столом на нараді; усна подяка керівника у присутності колег; внесення імен працівників в спеціальні збірники організації; можливість прямого спілкування з вищим керівником; персональне вітання дирекції з приводу свят, дня народження або сімейних дат; можливість представляти інтереси компанії на важливих зустрічах та переговорах.

Всі перелічені методи матеріальної, трудової чи статусної мотивації є ефективними та достатньо дієвими, але управлінець повинен застосовувати кожний з методів ситуаційно, коригуючи в певному напрямі. Для досягнення найбільшої трудової активності співробітників необхідно комбінувати різноманітні методи мотивації.

У галузях, де рівень оплати праці досить низький (сільське господарство, соціальна сфера) велике значення має матеріальна мотивація, оскільки працівникам вкрай необхідні кошти для задоволення першочергових потреб. Лише після задоволення цих потреб працівники можуть думати про потреби вищого рівня, тобто ті, які викликають програму мотивації співробітників, необхідно не лише враховувати всі методи мотивації та обирати найбільш підходящий для даних умов, а й час від часу переглядати внутрішню політику організації, прислухаючись до побажань підлеглих. Тільки тоді підприємство буде забезпечене висококваліфікованими спеціалістами, а робітники будуть отримувати задоволення від роботи в даній організації [2].

ВИСНОВКИ

Отже, мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, оріє-

нтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація — це двигун прогресу, оскільки лише зацікавлені в результатах своєї праці робітники зможуть вивести підприємство на новий, більш якісний та ефективніший рівень діяльності. Система мотивації праці персоналу відіграє важливу роль в роботі підприємства, забезпечує його існування та стабільну роботу. Саме вірне стимулювання робітників і вдале мотивування до виробничої діяльності дає внутрішній поштовх для більш ефективного виробництва і з рештою більш ефективного функціонування підприємства. Від невміло розробленого стимулювання може постраждати не тільки підприємство, а й ціла галузь економіки, а тому системи матеріальної, трудової і статусної мотивації повинні бути простими і зрозумілими кожному працівнику, бути гнучкими, що дають можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно і психологічно обґрунтовані (більше і рідше; частіше, але менше). Заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що сприймаються кожним як вірні. Керівники повинні ситуаційно застосовувати той чи інший метод мотивування (а іноді й комбінувати методи), зважаючи на обставини та стан справ у колективі. Працівники повинні бачити чіткий взаємозв'язок між своєю працею та фінансовими результатами підприємства. Лише задоволені своєю роботою працівники можуть принести успіх та процвітання як підприємству, так і цілій економічній системі.

Література:

1. Банникова Л.Н. Управление персоналом: учебное пособие / Л.Н. Банникова. — Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2009. — 151 с.
2. Кибанова. А.Я. Управление персоналом организации: учебник. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.
3. Колот А.М. Мотивация персонала: підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 345 с.
4. Комарницький І.Ф. Економічна теорія. — Чернівці, 2006. — 334 с.
5. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1998. — 527 с.
6. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управление персоналом: навчальний посібник. — К.: "Кондор", 2003. — 296 с.
7. Головатий М.Ф., Лукашевич М.П., Дмитренко Г.А. та ін. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій. — К.: МАУП, 2004. — 368 с.
8. Дмитренко Г.А., Шарাপатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособие. — К.: МАУП, 2002. — 248 с.
9. Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента: перевод с английского. — Москва: издательство "Дело", 1997. — 704 с.

Стаття надійшла до редакції 04.05.2011 р.