УДК 154.3

З.Б. Живко
Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організації

ПРОБЛЕМАТИКА МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Живко З.Б., 2009

Досліджено основні проблеми матеріальної мотивації праці, визначено провідну роль особи як суб’єкта забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. Проаналізовано взаємодію мотивації з прийняттям управлінських рішень та їх вплив на створення діючої команди, здатної забезпечити діяльність бізнесу.

Ключові слова: мотивація праці, матеріальна мотивація, соціально-економічна безпека, стимулювання, моральна мотивація.

In the article the main problems of financial motivation of labour are investigated, is defined the leading role of person as the providing socio-economic enterprise safety subject.Is conducted the analysis of motivation cooperation with the administrative decisions acceptance and their influence on operate command creation with ability to provide business activity.

Keywords: motivation of labour, financial motivation, socio-economic safety ,stimulation,moral motivation.

Постановка проблеми

В умовах сьогодення матеріальному стимулюванню працівників підприємств як основній складовій частині загальної системи мотивації притаманні риси попередньої адміністративно-командної системи господарювання. Через відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства вона перестала виконувати свою головну – стимулювальну функцію, і перетворилась на просту надбавку до посадового окладу. Відсутність науково обґрунтованої системи планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, а також виважених критеріїв роботи працівників його структурних підрозділів призвели до «зрівняйлівки» в системі преміювання.

Отже, виникає об’єктивна необхідність створення науково обґрунтованого механізму мотивації праці персоналу підприємств, тобто можливості за допомогою дієвих важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати, сприяти піднесенню їх конкурентоспроможності, забезпечити якісне оновлення трудового менталітету. Необхідний і інструментарій мотиваційного механізму, здатний поєднати цілі і результати діяльності персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Сьогоднішній етап розвитку українського суспільства характеризується цілою низкою проблем та диспропорцій у соціально-економічній структурі суспільства, які не вирішуються навіть запроваджуваними останнім часом прогресивними реформами в усіх сферах діяльності держави.

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості набула важливого значення, бо вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Тобто в підприємницькій діяльності мають застосовуватися такі форми і методи стимулювання людини, які б підвищували результативність її роботи.

Широко вивчаються закономірності дії мотивацій і побудови методів та механізмів реалізації мотивації щодо підвищення продуктивності трудової діяльності в працях економістів-класиків та

українських вчених А. Сміта, Ф. Гілбрета, А. Врума, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, А. Афоніна, Р. Оуена, О. Кузьміна, О.С. Віханського, Г.А. Дмитриєнка, І.В. Мішурова, Н.П. Любомудрової, В.П. Сладкевича, однак низка питань, пов'язаних з системним дослідженням матеріальної мотивації та її взаємозв'язку з аспектами морального мотивування, повністю не розкриті.

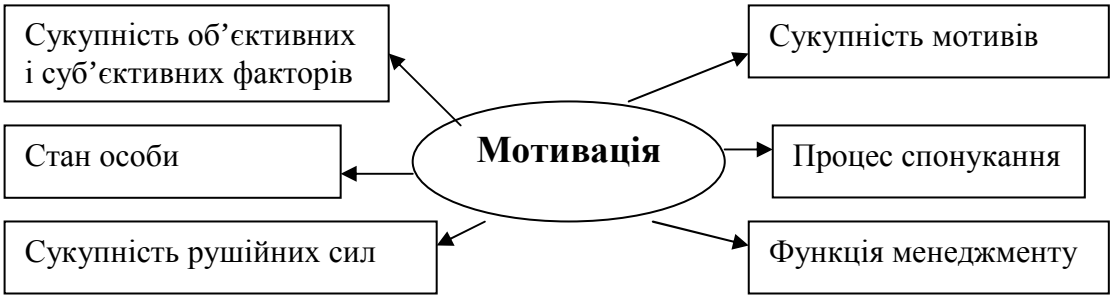
Постановка цілей

Метою роботи є визначення особливостей процесу формування мотивації трудової діяльності на підприємстві та розроблення основних напрямків і практичних рекомендацій щодо створення мотиваційного механізму, його ефективного розвитку, який би відповідав пріоритетам формування соціально орієнтованої ринкової економіки.

Виклад основного матеріалу

Мотивація є однією із функцій управління, яка відіграє важливу роль в сучасному менеджменті. Вона зорієнтована на створення таких ситуаційних умов, за яких задовольняються найважливіші потреби людей, забезпечується суспільна оцінка їх трудового внеску. Тому мотивацію доцільно розглядати не лише як систему форм і методів спрямованого впливу на свідомість людей, створених умов праці, а як комбінацію цих компонентів, що є відтворювальними факторами виробничої ситуації.

Аналіз публікацій та власні дослідження у сфері мотивації обумовлюють необхідність виокремлення деяких підходів до визначення сутності мотивації. Зокрема, сучасні визначення поняття «мотивація» можна згрупувати в шість окремих підходів, які схематично наведено на рисунку [5, с. 55].



Підходи до визначення поняття «мотивація»

Достатньо поширеним є підхід, орієнтований на визначення мотивації як сукупності мотивів. При цьому поняття «мотивація» зводиться лише до певного набору мотивів [5, с. 55].

Сьогодні існує чимало визначень поняття мотивації. Це пов'язано насамперед із інтерпретацією термінів у різних концепціях мотивації. На думку О.М. Леонтьєва, «на сьогодні поняття мотиву перетворилося на великий мішок, куди покладено різноманітні речі. Серед мотивів та мотивуючих факторів називають, наприклад, апетит, потяги, імпульси, звички та навички, бажання, емоції, інтереси, цілі або більш конкретні мотиви, як-от подразнення електричним струмом, відчуття задоволення, честолюбство, заробітна платня, ідеали» [7].

Визначення мотивації підтверджують, що поняття мотиву перетворилося в «мішок» тому, що мотивація – досить об'ємна, складна, багаторівнева сфера, в якій об'єднано різноманітні речі [2–3].

У проблемі формування мотиву сучасний менеджмент шанує й використовує в теоретичних працях та практичній діяльності надбання психологів. Вони легші для сприйняття, якщо людина не має спеціальної освіти, легше застосовуються на практиці. Однак, не досконалі та не досліджені, бо фізіологія як наука нещодавно почала здійснювати системні експериментальні дослідження, присвячені вивченню біологічних механізмів мотивації.

Мотивування працівників незалежно від сфери діяльності нероздільне з фізіологією людини. Мотивацію в біології трактують як активний стан мозкових структур або системно організовані збудження в центральній нервовій системі, які спонукають вищих тварин або людину до поведінки, спрямованої на задоволення своїх потреб [9–10].

Згідно з теоретичною концепцією П.В. Симонова, потреби, мотивації та збудження нервового апарату емоцій – це тісно пов'язані між собою самостійні ланки адаптивної поведінки, які мають різні центри у головному мозку. В організмі людини об'єктивно існують потреби, які не залежать від свідомості. Мотивація – це усвідомлення цієї потреби, що призводить до формування цілей активності [10].

Розуміння змісту мотивацій – головний показник професійної майстерності доброго керівника. Знання про вчинки людей – необхідна передумова для того, щоб допомогти їм реалізувати власні мотиви та попередити випадки, коли мотивації можуть викликати певні ускладнення. Кожна людина має свої інтереси та потреби, цінності, у задоволені яких полягає зміст людського життя.

Мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації.

Теоретичний аналіз різноманітних моделей мотивації показав як позитивні, так і негативні аспекти їх використання, і це природній процес, оскільки в «теорії і практиці керівництва немає ідеальної моделі стимулювання, яка відповідала б різноманітним потребам індивідів» [8]. Проблема вивчення мотивацій лише з психологічного аспекту не дає можливості чітко визначити, що ж спрямовує людину до діяльності. Однак дослідження поведінки особистості у процесі активності подає певні загальні трактування мотивації діяльності суб'єкта, вони дають змогу розробляти прагматичні моделі.

Різноманітні теорії мотивації вчені розподіляють на дві категорії: змістовні (теорія потреб Туган-Барановського, ієрархія потреб Маслоу, теорія потреб Маккеланда, двофакторна теорія Герцберга); процесійні (теорія сподівань Врума, теорія справедливості, комплексна процесійна теорія Портера і Лоулера).

Ця класифікація традиційно застосовується у різних країнах. Зокрема, всім відомі такі моделі, як: «батога та пряника», первинної та вторинної потреби, внутрішньої та зовнішньої винагороди, факторна модель стимулювання, теорія справедливості, сподівання, соціальної справедливості тощо. Існуючі моделі мотивації надзвичайно різноманітні за своєю спрямованістю та ефективністю, причому більшість з них придатні для використання лише у комерційному секторі.

Для чіткого розуміння та дефініції теорій змістовних та процесійних мотивацій потрібно засвоїти трактування засадничих понять – потреб, інтересів. Психологія і соціологія розглядають спонукання як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

Потреба – це особливий стан психіки особистості, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття браку чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. При цьому потреби поділяють на:

- потреби першого роду, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- потреби другого роду, які мають соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого роду – є наслідком її соціальної життєдіяльності.

Потреби – це усвідомлена відсутність чогось, що викликає прагнення до відповідної діяльності. Первинні потреби закладені генетично, а вторинні виробляються в процесі пізнання і здобуття життєвого досвіду.

Потреби не можна безпосередньо спостерігати чи виміряти. Про існування потреб свідчить поведінка людей. Потреби – це реальні причини виявлення інтересів, які слугують мотивом до діяльності.

Інтерес – це об'єктивно зумовлений мотив діяльності суб'єкта (окремої людини, соціальної спільноти), який формується з усвідомлення самої потреби та з'ясування умов і засобів її задоволення.

В процесі реалізації інтересу людина неодмінно бере до уваги не лише сам предмет потреби, а ще й обставини та умови його здобуття – існуючі норми та регламенти людських стосунків, соціальні інституції та установи. Зміст інтересів виражає внутрішню сутність суб'єкта, світогляд, його сприйняття навколишнього світу, наявні матеріальні та духовні цінності культури. Найміцніше гуртують людей спільні інтереси. Це не просто сума індивідуальних інтересів членів спільноти і не просто чийсь один інтерес, який прийнято вважати спільністю для багатьох. Це

інтегроване, узагальнене вираження одиничних інтересів; інтерес, який є справді спільним для сукупності людей, причетність до якого є визначальною ознакою членів певної групи.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити, лише спостерігаючи за поведінкою людей. Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї стан спрямованості здійснити конкретну дію (дії), спрямовану на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання.

Отже, спонукання – це потреба, усвідомлена з погляду необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути: задоволена; частково задоволена; незадоволена. Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини у майбутньому.

З практичного досвіду відомо, що мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину до свідомого вибору будь-якого типу дій, обумовлюють межі і форми діяльності та надають їй чітку орієнтацію на досягнення поставлених цілей.

Підхід до мотивації кожної окремо взятої людини різний, бо мотивації можуть змінюватися протягом життя, тому треба змінювати й систему спонукальних заходів до праці, що вимагає їхнього вивчення і класифікації. Однак, необхідно вибирати найбільш спільні риси мотивації, які будуть характерні для цілого колективу, щоб формувати систему мотивації, яка б задовольнила і працівників, і керівництво, і власників. На нашу думку, має використовуватися комплексна мотивація персоналу, бо системний підхід спричиняє створення у персоналу матеріальних, організаційних і моральних мотивів, що відповідають цілям підприємства.

Мотивація персоналу тісно переплітається з прийняттям управлінських рішень, керуванням підприємством загалом. Сучасний виробничий процес вимагає від працівника більшої відповідальності, старанності, творчого ставлення до роботи. Складність стимулювання й управління такими діями обумовлює необхідність вивчення мотиваційного процесу, розуміння сутності, змісту і логіки якого сприяє активізації високопродуктивної праці, максимальному задоволенню потреб працівників, розвитку їхнього творчого потенціалу, який можна плідно застосувати в інтересах підприємства.

Можна виділити такі основні шляхи покращання мотиваційного процесу з метою удосконалення системи управління підприємством. По-перше, не встановлювати обмеження за національністю, статевими ознаками, зростом або вірою. Річ не лише в тому, що це незаконно – такий підхід обмежує можливості пошуку талановитих людей. Якщо буде створено на підприємстві атмосферу, в якій різноманітність цінується, менеджер отримає різні точки зору і варіанти вирішення проблем.

Відношення людей до роботи формує корпоративна культура. Культура визначає взаємини, і поки залишаються старі люди, ця культура відтворюватиме себе, адже персонал бере приклад з керівництва. Недаремно вислів Марка Твена «риба гниє з голови» твердо ввійшов в наше життя. Цінності, які виробляє керівництво, впливають на персонал та мають відношення до всього колективу. Щоб змінити консервативну компанію, потрібно змінити ключових менеджерів, особливо якщо стосунки з колективом зайшли в безвихідь. Ніхто не любить визнавати свої помилки, і старий менеджмент постарається будь-якими засобами зберегти свій стиль керівництва, чинячи опір будь-яким ініціативам.

По-друге, як показує зарубіжний досвід, на нарадах керівництва насамперед слід обговорювати не досягнення співробітників, а промахи і недоліки з метою напрацювання шляхів усунення встановлених помилок. В іноземних компаніях широко використовується метод застосування інформаторів для складання точної ситуаційної оцінки атмосфери підприємства; суб'єктами цих процесів є колеги і найближчі підлеглі. Якщо знайдені недоліки не дуже великі, боротьба з ними починається негайно. Старий перевірений метод – доноси – використовують багато керівників, встановлюючи так «атмосферу щирості і прямоти». Зокрема, Айс Грінберг (Bear Stearns) матеріально заохочує тих, хто помічає якісь порушення. Пильним співробітникам платять 5% вартості виявлених недоліків, причому були випадки, коли чеки досягали 50–60 тисяч доларів [6].

По-третє, залучати людей до цінностей і культури компанії можна по-різному. У Sisco Systems завдання, що стоять перед компанією, – всі до одного – записані на маленькій картці, яку абсолютно всі службовці постійно носять з собою. Боб Ітон (Daimler Chrysler), навпаки, стверджує: «Ми не віримо в гасла і не вішаємо їх на стіни, тому що вони і так всім відомі. Ми носимо їх усередині себе» [6]. На нашу думку, кожен співробітник знає, що компанія має постійно удосконалюватися, щоб вийти на певний рівень, і працює над цим, отримуючи як матеріальні, так і моральні винагороди.

Однак, надмірне заохочення конкуренції усередині команди може розколоти колектив. Краще, якщо закладений в співробітниках дух суперництва та прагнення до лідерства вдасться перекласти з внутрішнього середовища на зовнішнє. Персонал має бути одним цілим, а не боротися один з одним. Тому конкурси «Кращий за професією» всередині колективу можуть призвести до небажаних результатів, тим більше, якщо будуть допущені факти несправедливого оцінювання.

По-четверте, слід зберегти неформальну обстановку в колективі. Не допускати зверхності, спілкуватися з людьми не на рівні посад, а на людському рівні.

По-п’яте, необхідно цінувати своїх працівників, заохочувати позитивні починання в колективі, нагороджувати героїв і винахідників, не залишати поза увагою дрібниць, що можуть вплинути на атмосферу чи спонукають замкнутися в собі працівника.

По-шосте, багато що залежить від особи керівника. Саме він встановлює клімат в компанії, заряджає працівників своїм ентузіазмом. У його силах зробити так, щоб підлеглі вважали понеділок за кращий день тижня. Якщо керівник готовий разом із співробітниками, працювати над новими проектами, вони можуть звернути гори.

Однак, що б ми не говорили, матеріальне мотивування праці сьогодні на першому плані. Якщо керівник відповідно оцінить роботу працівників, які працювали над прогресивними проектами, то в майбутньому він матиме справжніх помічників та відданих справі людей.

Практика показує, що матеріальне стимулювання працівників підприємств набуло здебільшого рис, притаманних адміністративно-командній системі господарювання. Через відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства вона перестала виконувати свою головну функцію – стимулювальну – і перетворилась на звичайну надбавку до посадового окладу. Кожен співробітник має відчувати свою потрібність в організації, важливість власної праці та обсяги вкладу у загальну справу. Якщо ж ці фактори відсутні, не на належному рівні ведеться мотивація та контроль діяльності підприємства, немає науково обґрунтованої системи планування, організації соціально-економічного захисту працівників, а також виважених критеріїв роботи працівників його структурних підрозділів – все це призводить до зневіри персоналу, втрати бажання якісно виконувати свою роботу, а часом до пошуку нового місця праці, де їх належно оцінюватимуть. А це все спричинює виникнення загроз економічній безпеці діяльності підприємства на мікрорівні, які, крім того, залежать від зовнішньої політики держави, розвитку економіки на макрорівні, рейтингу ведення державою бізнесу. Умови для розвитку бізнесу вітчизняних підприємців в умовах економічної кризи достатньо складні, враховуючи, що рейтинг ведення бізнесу для України становить в 2009 році 145 проти 144 у 2008 році (таблиця) [11].

Рейтинг ведення бізнесу для України у 2008–2009 рр. [11]

Показники	Індекс ведення бізнесу в 2009 (рейтинг країни)	Індекс ведення бізнесу в 2008 (рейтинг країни)	Зміна рейтингу
Ведення бізнесу	145	144	-1
Реєстрація підприємства	128	113	-15
Одержання дозволу на будівництво	179	175	-4
Наймання робочої сили	100	103	+3
Реєстрація власності	140	142	2
Кредитування	28	61	33
Захист прав інвесторів	142	141	-1
Ліквідація підприємства	143	143	0

Питання матеріальної мотивації працівників неможливо розглядати відокремлено, відірвано від внутрішнього і зовнішнього середовища, має бути системний підхід до оцінювання діяльності працівника крізь призму різних аспектів мотивації праці.

Системний підхід – це не набір яких-небудь принципів для керівників, а спосіб мислення відносно організації й управління. Система – це деяка цілісність, що складається з взаємозалежних часток, кожна з яких робить свій внесок до характеристик цілого. Потужні складові складних систем часто самі є системами, їхні частки називаються підсистемами. За системного підходу до мотивації необхідно враховувати всі чинники, які впливають на працю: створення умов, внутрішнє і зовнішнє середовище, форма оплати праці, обґрунтованість виплат, досконалість положення про преміювання тощо.

Для підтримки трудового потенціалу персоналу необхідно створити цілу систему заходів, які підвищать ефективність його використання, а саме:

1) надання допомоги лінійному менеджменту для розвитку персоналу і кращого використання трудового потенціалу підприємства. Спеціаліст у сфері управління людськими ресурсами має бути висококваліфікованим порадником і консультантом вищого менеджменту;

2) суттєва зміна системи мотивації, найважливішими принципами якої повинні стати: формування системи відповідності оплати праці реальному внеску працівника в загальні результати, підтримка і стимулювання творчої і інноваційної діяльності працівників;

3) від підвищення кваліфікації до розвитку людських ресурсів через створення умов для підвищення професійної компетентності працівників, застосування системи безперервного навчання персоналу на підприємстві та розроблення цільових комплексних програм;

4) збільшення уповноважень працівників, делегування влади підлеглим на підприємстві. Збільшення влади підвищує мотивацію до виконання завдань, оскільки працівники самі підвищують ефективність своєї роботи, обирають шляхи виконання завдань і застосовують свої творчі здібності.

Зазначені напрями не є вичерпними, але вони, безперечно, найважливіші, бо саме вони піднімуть функцію використання трудового потенціалу на якісно новий рівень.

Створення сильного «мотиваційного поля» є першим і основним завданням менеджера. Кожний керівник, незалежно від рівня його повноважень, має пам’ятати про наступне: необхідно намагатись «прив’язати» всіх своїх підлеглих до підприємства, для чого потрібно розробити систему мотивації, враховуючи всі п’ять рівнів «мотиваційного поля»; треба працювати з факторами, які впливають і на задоволеність, і на ступінь незадоволеності роботою. При цьому необхідно спочатку знизити незадоволеність і лише потім підвищити задоволеність працівників; в основу формування сильного «мотиваційного поля» повинен бути поставлений принцип справедливості. Всі системи управління персоналом повинні бути зрозумілими і прозорими для кожного працівника.

Працівник постійно бажає самовиразитися, тому необхідно визнавати працю кожного окремого працівника надавати можливість самореалізації, даючи йому змогу самостійно приймати рішення з питань, які відносяться до його компетенції, консультувати інших працівників та ін. Отже, через мотивацію окремого працівника на робочих місцях формувати єдину команду, яка буде забезпечувати економічну безпеку підприємства.

Результати проведеного дослідження свідчать про необхідність матеріального стимулювання працівників до ефективної діяльності та розроблення на його основі дієвих систем морального заохочення. Тобто доцільним є пошук альтернативних способів мотивування, які ефективно поєднують методи як матеріальної, так і нематеріальної мотивації трудової діяльності, забезпечують максимальну відповідність інтересів працівників і керівництво та досягнення на цій основі стратегічних цілей підприємства.

Для вдосконалення мотивації праці на підприємствах вважаємо за необхідне провести такі заходи: 1. Розроблення мотиваційного механізму, який передбачає встановлення матеріальної винагороди з урахуванням кваліфікації працівника.

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню активності працівників на належному рівні, так і росту продуктивності праці.

Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень у виробництві праці. Врешті-решт відбувається певні накладки або звикання до цього виду впливу. Однобічний вплив на робітників лише грошовими методами не може сприяти довгостроковому підвищенню продуктивності праці.

Керівництво підприємства має «структурувати» своє мотиваційне поле, додержуючись відповідної послідовності: від нижчих рівнів – до вищих. Чим більше при цьому створено «мотиваційних кіл», тим сильнішим буде «мотиваційне поле» організації; відповідно кращими роботодавцями стають ті організації, які можуть створити для своїх підлеглих всі п’ять рівнів.

Індивідуальні «профілі потреб» працівників дуже відрізняються, крім того – це динамічна освіта: коли задовольнились потреби одного рівня, у людини активізується потреба наступного. А, отже, в неї змінюються провідні мотиви і ефективно впливати на неї, не враховуючи цих змін, не можна. Тому важливо, щоб підприємство розвивало «мотиваційні кола» різними рівнями. Таке поле дасть можливість кожному працівнику не лише задовольняти актуальні для нього в даний момент потреби, але отримувати перспективу для розвитку.

Наступний напрямок поліпшення мотивації праці – вдосконалення організації праці – містить ставлення цілей, розширення робочих функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосовування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Тут мова повинна йти як про усунення різних перебоїв у роботі, так і про застосування нових, досконаліших форм організації праці і виробництва, які є мотиваторами високопродуктивної праці.

До цієї групи мотиваторів можна віднести: а) розширення «вертикального набору» обов'язків, тобто забезпечення більшої автономності і відповідальності працівника у виконанні дорученої справи, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю вироблюваної продукції; б) розширення «горизонтального набору» обов'язків, тобто внесення більшої різноманітності в роботу у межах однієї функції; в) виробнича ротація працівників, тобто зміна професій з метою зниження монотонності праці.

Постановка цілей припускає, що правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення мотивує працівника.

На підприємстві має бути високою корпоративна культура працівників. Тривалий час працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах, людина не вміє та й не хоче правильно організовувати своє робоче місце. Тому пропонується стан робочого місця щодня оцінювати за бальною шкалою. Працівники зацікавлені у постійній підтримці свого місця в доброму стані, тому що тоді тарифна частина його зарплатні збільшується на 10%. Застосування такої системи підвищує рівень культури виробництва та сприяє зростанню продуктивності праці.

Той факт, що в міру професійного зростання людина прагне задовольняти різноманітні потреби не тільки матеріального характеру, пояснює зростання останнім часом частки працівників, які надають перевагу нематеріальним мотивам. Отже, система заохочення, крім матеріальних стимулів, повинна передбачати і методи морального заохочення до праці, які забезпечують вагоме збільшення виробітку.

Отже, в розглянутій системі мотивації підприємства, яка скерована на підвищення ефективності виробництва, формування таких форм і методів оплати і стимулювання трудової діяльності, які б цілеспрямовано сприяли розвитку творчої ініціативи і підприємливості робітників, підвищує їх матеріальну зацікавленість в продуктивній праці, а врешті-решт – забезпечує стійке функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

Висновки

Удосконалення системи матеріального заохочення працівників підприємства вважаємо оптимальним через використання такої системи оплати праці, в основу якої покладено єдину тарифну сітку з корегувальним коефіцієнтом, за рахунок чого розмір заробітної плати працівника змінюється залежно від ступеня виконання поставлених завдань. Поряд з матеріальним заохоченням пропонується використовувати систему нематеріального стимулювання персоналу, яка підсилює позитивний вплив матеріальної мотивації і дає змогу одночасно задовольняти різні потреби працівників.

Перспективи подальших досліджень

Процес мотивації праці на підприємстві слід розглядати як комплексний процес, який складається з декількох компонентів, серед яких виокремлюються оплата праці, нормування, оцінка персоналу, нематеріальні методи заохочення, система оцінки ефективності існуючих методів заохочення праці.

Особливості стратегічного управління персоналом полягають у створенні стимулів, за допомогою яких працівник пов'язуватиме власні перспективи з перспективами розвитку підприємства.

1. Бондаренко Є. Создание «мотивационного поля»: с чего начать? // Менеджер по персоналу. – 2007. – №12. – С.50–53. 2. Вилюнас В. Психология развития мотивации. – СПб., 2006. 3. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. – М., 1990. 4. Галавкова Н.Л., Зубчинська Н.М. Сучасні методи навчання як фактор розвитку персоналу // Економіка розвитку. – 2005. – № 2(34). – С.50–53. 5. Дікань Л.В., Синюгіна Н.В. Сучасні підходи до визначення сутності мотивація // Економіка розвитку. – 2007. – № 3(43). – С.55–57. 6. Драницина Е. Практические советы по мотивации / http://www.info-site.ru/. 7. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции // Психология мотивации и эмоции. – М., 2002. – С. 52–79. 8 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основ менеджмента. – М., 1992. 9. Симонов П.В. Мотивация // БСЭ. 10. Симонов П.В. Теория отражения и психофизиология эмоций. – М., 1970. – С. 7. 11. Флейчук М.В. Іллегалізація економіки та її вплив на економічну безпеку України в умовах фінансової дестабілізації // Матеріали ВНПК «Економічна безпека України в умовах загострення світових фінансових стосунків». – Львів. 7 квітня 2009.