

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	7
1.1 Поняття мотивації, її суть та роль в сучасному світі	7
1.2 Змістовні та процесуальні теорії мотивації	14
1.3 Аналіз зарубіжних та вітчизняних підходів до мотивації персоналу	35
ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ	50
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ МОТИВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ ТА СИСТЕМ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	51
2.1 Аналіз впливу мотиваційних факторів на продуктивність праці та соціальне життя працівників	51
2.2 Оцінка мотиваційних факторів та аудит мотиваційних систем організацій	63
РОЗДІЛ 3. ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВАЦІЇ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	76
3.1 Аналіз особливостей мотивації персоналу на різних етапах життєвого циклу організації	76
3.2 Коучінг як технологія мотивації в розвитку кадрового потенціалу організації	87
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97

ВСТУП

Базовими економічними категоріями у відновлювальному процесі є праця як цілеспрямована діяльність людини, направлена на досягнення певних цілей і завдань, та потреба, що є глибинним джерелом мотивації.

У кожному трудовому процесі виникають стосунки, які можна розглядати як систему соціально-трудових взаємин.

В Україні соціально-трудові стосунки все ще знаходяться в процесі формування та становлення. Однією із головних проблем є суттєве розширення кола учасників або суб'єктів трудової діяльності.

Від ефективності праці кожного із співробітників підприємства залежить загальний успіх організації в цілому. У цьому контексті процес професійного рівня персоналу пов'язаний із процесом формування системи мотивації на підприємстві.

Для підвищення продуктивності та ефективності підприємства в умовах жорсткої конкуренції важливо постійно удосконалювати методи управління персоналом.

У сучасних ринкових умовах людський фактор є важливим елементом збільшення продуктивності праці, розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та економічного зростання. Він відіграє надзвичайно важливу роль у процесі забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Сучасні реалії вимагають від персоналу постійного професійного зростання і підвищення особистої зацікавленості роботою. Підприємство також повинно проводити ефективну політику управління людськими ресурсами. В її основі повинен бути аналіз структури персоналу, ефективність використання робочого часу та розвиток трудової зайнятості. Досвід показує, що результати такої клопіткої роботи перевершують витрати на неї.

Жодна із систем управління не функціонуватиме максимально ефективно без діючої системи мотивації. Запорукою успішної та результативної роботи, економічного зростання організації, закріплення її на ринку є вмотивований персонал.

Розробка системи стимулів, які спонукають кожного окремого співробітника працювати максимально продуктивно, є найбільш складним завданням для менеджменту організації. Найчастіше складність полягає в тому, щоб віднайти правильне співвідношення матеріального та нематеріального мотивування персоналу. Саме така збалансована система дозволяє не лише зберегти лояльність, продуктивність та ефективність співробітників, але й зменшити витрати, реалізувати стратегію підприємства, зменшити спротив нововведенням та змінам.

Таким чином, досягнення бажаних результатів та ступінь реалізованості поставлених завдань прямо залежать від обраної системи мотивації.

Вітчизняні компанії використовують різноманітні матеріальні та нематеріальні методи мотиваційних систем, які мають свої переваги та недоліки. Вивчення різних видів мотивації персоналу як складової соціально-трудових відносин, залучення зарубіжного досвіду дозволить організаціям мінімізувати недоліки та модернізувати й удосконалити власні системи мотивування.

Отже, **актуальність обраної теми**, в першу чергу, обумовлена значимістю ролі мотивації як складової соціально-трудових відносин в управлінні організацією в цілому, а також слабкою вивченістю даної проблематики.

Об'єктом дослідження є система трудової мотивації як складова соціально-трудових відносин та стимулювання співробітників організацій.

Предметом дипломної роботи є управлінські рішення та способи управління персоналом, які виникають в процесі розробки та реалізації мотиваційного та стимулюючого механізму, нематеріальні та матеріальні

чинники впливу на удосконалення системи мотивації як складової соціально-трудових відносин.

Метою дипломної роботи є розробка методичних підходів та практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення системи мотивації як складової соціально-трудових відносин та стимулювання персоналу як складової соціально-трудових відносин.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити **комплекс завдань**:

- розглянути та проаналізувати наявні теоретичні (моделі, теорії, концепції, підходи) та практичні основи системи мотивації співробітників в організації як складової соціально-трудових відносин;
- дослідити процес формування та запровадження систем мотивації праці як науки управління на основі розвитку економічних шкіл менеджменту;
- вивчити прямі та опосередковані чинники впливу на мотивацію праці співробітників організацій, проаналізувати ступінь їх впливу на трудовий процес та подальшу задоволеність працею;
- продіагностувати стан систем оцінювання, мотивації та стимулювання, визначити основні сфери розвитку в системі управління персоналом;
- виявити кореляційну залежність інтересів співробітників та організації в контексті удосконалення кадрової політики;
- сформулювати концептуальну модель взаємодії співробітника та менеджменту організації в контексті удосконалення системи стимулювання праці та мотивації як складової соціально-трудових відносин;
- запропонувати методичні рекомендації з управління системами мотивації як складової соціально-трудових відносин та стимулювання персоналу організації з метою удосконалення кадрової політики та визначити їх результативність.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані методи аналізу, синтезу та побудови відповідних висновків, метод аналогії, метод порівняльного аналізу, який дозволяє співставити вітчизняний та зарубіжний досвід.

Практична значимість дипломної роботи полягає в тому, що отримані в процесі дослідження дані та висновки можна використовувати в розробці нової, або удосконаленні вже існуючої системи мотивування персоналу як складової соціально-трудових відносин.

Структура дипломної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел.

Загальний обсяг тексту 105 сторінок, кількість використаних джерел – 101.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Поняття мотивації, її суть та роль в сучасному світі

Мотивація – це достатньо складний процес спонукання людини до певної дії, який керує поведінкою людини, спрямовує та орієнтує її на досягнення певних завдань та цілей.

Лише незначна частина співробітників організації працює з повною віддачею, тобто максимально використовує в процесі роботи власний професійний, інтелектуальний та творчий потенціал.

Беззаперечним фактом є те, що кожна людина працює по-різному. Деякі співробітники повністю віддаються роботі, інші – схильні працювати без повної віддачі. Тому на практиці можливе виникнення ситуацій, коли менш обдаровані працівники випереджають більш обдарованих лише за допомогою наполегливої праці. Таким чином, можна стверджувати, що виробничі результати співробітників залежать не лише від їх здібностей, але й від мотиваційних трудових факторів.

Мотивація є важливим механізмом управління персоналом.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції вона набуває важливого значення для підвищення ефективності організації. Досягнення поставленої керівництвом організації мети можливе саме за допомогою ефективного використання мотиваційних засобів.

Мотивація означає розуміння факторів, які заохочують та мотивують співробітників для досягнення організаційних завдань та демонструють високі результати роботи на робочому місці.

У сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі існує значна кількість визначень поняття «мотивація», вони мають різне значення і трактуються по-різному.

У даному дипломному дослідженні нас цікавить сучасне трактування та погляд на поняття «мотивація», які висвітлені в зарубіжній та вітчизняній науковій літературі.

Таблиця 1.1

Основні визначення поняття «мотивація»

Визначення	Джерело
Мотивація – прагнення робітника задовольнити власні потреби за допомогою трудової діяльності	[26, с. 61]
Мотивація – стан особистості, який визначає ступінь активності та спрямованості дій людини в конкретній ситуації	[81, с. 9]
Мотивація – внутрішня сила волі людини, яка стимулює її на вчинки, спрямовані на досягнення мети як в професійній, так і в повсякденній життєвій діяльності	[52, с. 12]
Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації	[59, с. 256]
Мотивація – це діяльність, яка має на меті активізувати людей, що	[80, с. 73]

Визначення	Джерело
працюють в організації, та спонукати їх до ефективної праці для виконання запланованих цілей	
Мотивація – це те, що активізує, стимулює людину та спрямовує його дії на досягнення поставленої мети	[75, с. 7]

Таким чином, спираючись на наведені визначення, можна зробити висновок, що мотивація розглядається як:

- процес стимулювання та спонукання до дії;
- система внутрішніх та зовнішніх факторів;
- сукупність мотивів поведінки та діяльності;
- причина або потреби спонукальної дії.

У сучасних авторів не існує єдиної думки щодо поняття «мотивація», але всі визначення мають загальну характерну рису, яка характеризує мотивацію як спонукання людини до діяльності.

Мотивація – це процес, спрямований на формування мотиву у працівника, шляхом зміни різних видів стимулів, за допомогою яких можна досягти мети організації.

У процесі управління організацією мотивацію можна розглядати як основний процес управління співробітником, спрямований на спонукання мотивів працівників та створення стимулів для їх активації до ефективної праці.

Метою мотивації є формування та реалізація комплексу умов, які спонукають людину до трудової діяльності задля досягнення мети.

Характеристику процесу мотивації можна представити наступним чином:

- цілі,

- потреби,
- мотиви, які для кожної людини індивідуальні.

Це надзвичайно важливо враховувати менеджерам під час взаємодії зі співробітниками та в процесі формування мотиваційної системи організації.

Цілі – це кінцевий результат діяльності людини або групи людей, попереднє ідеальне уявлення, до якого вони прагнуть у власній діяльності.

Власне термін «мотив» запозичений із латинського «*movēre*» – рухати. Це матеріальний або ідеальний предмет, досягнення його є змістом всієї діяльності людини.

Для правильного розуміння дії мотивації необхідно звернути увагу на її важливу складову – потреби індивідуума, адже однією із головних рушійних сил людини є задоволення власних потреб.

Потреба (need) – це наявність у людини певного фізіологічного або психологічного «дефіциту», який обумовлює бажаність досягнення цієї людиною певного результату [54, с. 6].

Звичайно, все що стосується психології людини є індивідуальним, те ж стосується і людських потреб. Кожна людина по-своєму реагує на появу певних потреб: деякі намагаються їх задовольнити, інші – ігнорують або придушують. Для задоволення потреб людині потрібні мотиви, які зможуть спонукати її до певних дій та вчинків.

Мотив – це певна причина, яка надихає людину на дії, спонукає до вчинків.

Поняття «мотив» та «мотивація» є суто гіпотетичними структурами, які неможливо фізично виміряти. Але вони постійно присутні в нашому житті, впливають на наші думки, дії, вчинки, почуття та поведінку.

Мотив (motiv) – це усвідомлене індивідом прагнення до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб... Мотив передбачає знання про ті матеріальні та ідеальні об'єкти, які здатні задовольнити потребу, і ті дії, які здатні привести до їх задоволення [54, с. 6].

Мотив – це внутрішня причина людини, яка спонукає її до виконання певної дії. Взагалі мотиви людини визначають її як особистість в структурі соціального життя, обумовлюють її реакцію та поведінку на зовнішні події. Тобто мотив – це певна внутрішня сила людини, якою складно управляти ззовні, але страхом та тиском можна знищити легко та швидко.

Складовими структуру мотиву є:

- 1) потреба, яку прагне задовольнити особистість;
- 2) благо, яке здатне задовольнити цю потребу;
- 3) трудова діяльність, яка необхідна для його отримання;
- 4) ціна, моральні, фізіологічні та матеріальні витрати, які пов'язані з власне трудовою дією.

Особисті потреби, потреби колективні та суспільні спонукають людей до певної діяльності та пробуджують відповідні інтереси.

Близьким за змістом до цього поняття є стимул. Але між ними є певна різниця.

Стимул в перекладі з латинської означає «палиця з гострим кінцем, якою поганяли тварин». Тобто стимули – це зовнішні фактори, які впливають на людину та результати його трудової діяльності. Важливо, що ефект від таких дій залежить від психіки людини та відповідає його мотивам.

Стимулювання – це процес застосування певних стимулів задля користі людини або організації, засіб, за допомогою якого здійснюється мотивація трудової діяльності. Впливати, спонукати – це синоніми стимулювати.

Стимулювання впливає на старанність, наполегливість, зусилля, цілеспрямованість співробітників організації. Досконалі та ефективні соціально-трудова стосунки та висока якість робочої сили не потребують стимулювання.

Перетворити мотиви на мотивацію можна за допомогою використання привабливої мети. Мотивувати людину до досягнення мети – це стимулювати його до досягнення, виконання поставленого завдання, не дивлячись на складнощі, які можуть виникнути під час цього процесу.

Якщо порівнювати професійні мотиви та мотиви повсякденного життя, можна виявити, що активність у обох випадках з'являється при наявності користі від дії. Тобто, користь має мотивуючу силу. Лише у випадку двостороннього залучення до процесу – співробітника та організації, відбувається мотивація.

В першу чергу, ефективність управління залежить від ефективності процесу мотивування.

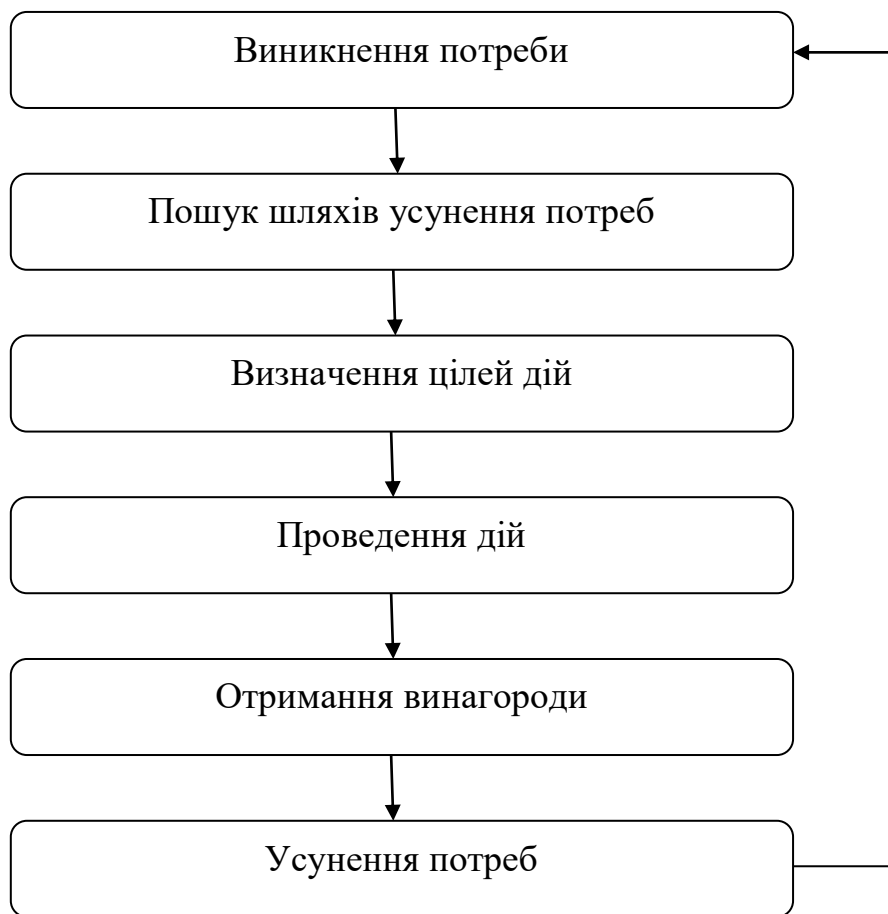


Рис. 1.1 Мотиваційний процес

Значний вплив на мотиваційний процес кожного окремого індивіда мають:

- рівень впливу однакових стимулів;
- різниця мотиваційних структур кожної окремої людини;

- рівень впливу одних мотивів на інші.

Спонукають людину до активної діяльності наступні основні чинники:

- потреби,
- мотиви та стимули,
- інтереси.

Початком мотиваційного процесу є наявність певного незадоволення або недостатку чогось-конкретного.

Знання логіки мотиваційного процесу не надає значних переваг в управлінні цим процесом. Важливим фактором є неочевидність мотивів. Менеджери можуть припускати, здогадуватися про наявні мотиви, але в явному вигляді їх «вичленити» досить складно, а інколи й неможливо.

Задля більш повного розуміння процесу мотивації, його формування з наукової точки зору важливо вивчити її появу та становлення в сучасному менеджменті.

Період XVIII – XX ст. характеризувався промисловим зростанням, яке спровокувало появу «економічного типу» людини, що прагне заробити якомога більше грошей. З боку менеджменту ставлення до працівників було лише як до однієї із складових виробничого процесу. При цьому жодні мотиваційні фактори, окрім заробітної плати, не враховувалися.

У період з 1924 по 1932 р.р. австралійським консультантом, соціологом, професором школи бізнесу Гарвардського університету Е. Мейо було проведено серію експериментів на заводі фірми «Уестерн електрик», які в подальшому отримали назву «Хоторнський експеримент». Результати проведених експериментів кардинально змінили тогочасні уявлення про мотиви поведінки працівника в організації і стали початком другого етапу в розвитку теорії організації [59, с. 257].

Головними висновками проведеного Е.Мейо експерименту були:

- 1) чіткий поділ та нормування праці не завжди викликають підвищення продуктивності праці;

2) люди виявляються більш чуйнішими до соціального впливу групи рівних їм людей. Спонування та система контролю керівництва не має такого ефекту;

3) менеджер повинен бути високопрофесійним, розуміти потреби окремих людей та груп, чути проблеми, давати своєчасні та необхідні поради. За необхідності менеджер повинен переконати співробітника прийняти необхідні зміни.

Таким чином, стало зрозуміло, що працівники мотивуються не лише грошима, але й ставленням до них оточуючих, особливо керівництва та соціального середовища. Організацію почали розглядати не лише як певну упорядковану систему працівників, які виконують взаємопов'язані завдання. Хоторнські дослідження зробили центральними в розумінні менеджерів проблеми потреб та мотивації співробітників.

Вплив ідей Е.Мейо очевидний і сьогодні, адже в концепціях по удосконаленню управління багатьох великих організацій важливе місце приділяється спеціальній підготовці менеджерів до взаємодії із співробітниками.

Після публікації результатів дослідження вивчення мотивуючих робітників факторів набуло актуальності в науковому середовищі. Розвиток шкіл менеджменту, надання пріоритету людським взаєностосункам призвело до розробки вченими різних наукових теорій мотивації.

1.2 Змістовні та процесуальні теорії мотивації

Наявні на сьогоднішній день наукові теорії та концепції мотивації можна поділити на дві великі категорії.

1. Теорії мотивування змістовного характеру.
2. Теорії мотивування процесуального характеру.

Підґрунтям для змістовних теорій мотивування є потреби людини. Саме вони є основою мотивів, які спонукають до певних дій, вчинків та роботи. Ці теорії передбачають вивчення характеру потреб, їх змісту, ступеня важливості для індивідів, а також алгоритму їх задоволення.

Перевагою змістовних теорій є ствердження, що потреби є важливим фактором мотивації.

У мотивації існують наступні змістовні теорії:

- 1) трьохфакторна модель Д.МакКлеланда;
- 2) піраміда потреб А.Маслоу;
- 3) двофакторна концепція Ф.Герцберга;
- 4) теорія Ф.Тейлора, класична теорія наукового менеджменту.

Найвідоміша та найбільш вивчена піраміда потреб Абрагама Маслоу. Вона відома також як теорія потреб (англ. need theory) або теорія ієрархії (анг. hierarchy theory).

А.Маслоу в 1943 р. у своїй роботі «Теорія людської мотивації» («Theory of Human Motivation») відобразив ієрархію потреб людини у формі піраміди. Вона послідовно представляє всі людські потреби: від найпростіших до піднесених.

Детальніше ідеї А.Маслоу відображені в книзі «Мотивація та особистість», яка побачила світ в 1954 р. «Піраміда Маслоу» у тому вигляді, яку ми знаємо сьогодні, спрощене викладення ідей психолога. На противагу психоаналізу, А. Маслоу вивчав здорових людей, так звану «зростаючу верхівку суспільства».

Основний дослідницький інтерес у А. Маслоу був пов'язаний з проблемою потреб. Це зрозуміло, адже особистість в психології вивчається передусім з точки зору її прагнень, цінностей та бажань.

Але важлива не лише характеристика потреб, але й засоби та способи їх задоволення, тобто певна концепція задоволення потреб, яку і запропонував А.Маслоу.



Рис. 1.2 Піраміда А.Маслоу

За цією концепцією виділено п'ять груп мотивів, які утворюють між собою взаємозв'язок [69, с. 19].

Найвища потреба стає актуальною для людини за умови задоволення базових потреб.

Найнижчий щабель – це фізіологічні потреби: підтримання належного рівня здоров'я, харчування, сон, тепло, одяг, житло та інше.

Друга група виражає потреби людини в захисті та безпеці.

Третя група – це соціальні зв'язки, контакти, потреби, спілкування, взаємодія з людьми.

Четверта група передбачає потребу в повазі, визнанні, статусі, успіху та самовдосконаленні.

П'ята група відображає потребу в реалізації та розвитку власної особистості.

Використання ієрархії потреб при розробці методів мотивування персоналу передбачає індивідуальний підхід до стимулювання співробітників. Від самого початку необхідно визначити найактуальнішу для співробітника потребу, і вже спираючись на ці данні, розробляти фактори мотивації відповідно до виявлених потреб. Для кожного співробітника важливими є певні потреби.

Наприклад, якщо для працівника найважливішою є перша група фізіологічних потреб, необхідно враховувати розмір заробітної плати, який дозволить задовольнити саме цю групу потреб – утримання сім'ї, харчування, підтримка належного рівня здоров'я.

Для задоволення потреб співробітника, які відносять до другої групи, необхідно забезпечити максимально стабільну робочу атмосферу. Працівник не повинен непокоїтися за стабільність компанії та можливу втрату роботи, надзвичайно важливо подолати страх приниження.

Пріоритетність для співробітника соціальних потреб у стосунках, емоційній підтримці та спілкуванні з колегами та керівництвом вимагає від менеджменту організації окремих корпоративних структур, відповідальних саме за цей сегмент. Для цього варто проводити корпоративні заходи, зустрічі, тренінги, які забезпечать розвиток соціальних стосунків.

Найвищі потреби – повагу, самореалізацію, задовольнити значно складніше.

Наприклад, якщо основною потребою працівника є потреба в повазі, необхідно приділяти особливу увагу позитивному оцінюванню роботи від керівництва, колег. Таких співробітників варто частіше направляти на різноманітні курси підвищення кваліфікації та тренінги задля підвищення професійних навичок.

Потреба у самовираженні притаманна співробітникам з творчим мисленням. Важливо таким робітникам доручати складні, нестандартні завдання, які вимагають творчого підходу для їх вирішення та нестандартного мислення.

Найважливішим, і в водночас найскладнішим фактором реалізації цієї концепції є необхідність максимально індивідуального підходу. Вона не може бути єдиною теорією мотивування: те, що важливе для одних людей, виявляється незначним для інших.

Ще на початку XX-го століття Фредерік Тейлор, засновник наукової організації праці та менеджменту, вивчав питання мотивації праці та її значення для ефективної професійної діяльності. На його думку основним завдання управління є виявлення способів, які можуть спонукати працівників працювати на повну силу.

Ф.Тейлор характеризував надзвичайно песимістичний погляд на трудову мотивацію у більшості працівників. Адже значна частина людей схильна працювати не з повною віддачею, приховуючи справжній рівень власної продуктивності.

Ф.Тейлор став першим представником змістовного підходу до мотивації, заснованого на прагненні людей до задоволення власних потреб. Він припускав, що рушійною силою людей є намагання задовольнити зростаючі потреби, а для цього необхідно заробляти гроші.

Ф.Тейлор сформував науково обґрунтовану систему норм витрат часу на кожний тип робіт або виконання певних операцій, так званих квот.

За теорією Ф.Тейлора продуктивність праці можна підвищити наступними способами:

- встановлення норм виробітки
- почасова оплата
- примус з боку керівництва
- наявність інструкцій та чіткого алгоритму дій на робочому місці.

Наступна теорія змістовного характеру – трьохфакторна модель Д.Макклеланда.

У 1940 роки Девід Кларенс Макклеланд, американський психолог, використовуючи тематичний апперцептивний тест Г.Мюррея та К.Моргана, вивчав людські спонукання. Було проведено численну кількість досліджень.

На його думку, мотиви визначаються соціальним оточенням і є соціально набутою якістю, а мотивація – це конфігурація мотивів.

Д.К.Макклеланд виділив три групи першочергових потреб вищого рівня:

- потреба влади є найбільш пріоритетною. Вона полягає в тому, що людина прагне контролювати дії інших індивідів, і, як результат, впливати на них;
- потреба успіху задовольняється лише тоді, коли розпочата робота успішно завершена. Такі люди ставлять перед собою надскладні завдання і чекають відгуків про проведену роботу. Така потреба притаманна більшій частині людей;
- потреба причетності [69, с. 20].

Трьохфакторна модель Д.Макклеланда схожа на піраміду А. Маслоу.

Вона виникла як результат полеміки автора з послідовниками А.Маслоу.

Праці Д.Макклеланда про мотивацію та компетенцію стали революційними, а в подальшому значна кількість науковців спиралась саме на його концепцію. Західне суспільство звернуло свою увагу на підприємця та на його ініціативність і здатність ризикувати.

Д.Макклеланд припускав, що більшість людей мають змішану мотивацію. Можливо, на деяких особистостей сильніше впливає одна із потреб. Панування тієї чи іншої потреби сприяє появі різних типів працівників.

У власних дослідженнях він пов'язував модель із трьох потреб із економічним розвитком. На думку Д.Макклеланда стимул до отримання прибутку є певним спрощенням.

Табл. 1.2

Трьохфакторна модель та відповідні способи, які використовуються для мотивації

Потреба влади	Потреба успіху	Потреба причетності
Співробітники з такою потребою активні, їх не лякають конфлікти та складні ситуації	Такі співробітники приймають на себе ризик у здійсненні певних дій, беруть на себе відповідальність за виконання складних завдань	Працівники, які цінують соціальні аспекти в роботі, тренінги, комунікації, участь в соціальних та корпоративних заходах
↓	↓	↓
Такі співробітники за наявності перспектив підвищення на керівні посади достатньо позитивно мотивовані у виконанні роботи	Для мотивування таких співробітників їм необхідно доручати завдання, які вимагають нестандартного, творчого підходу, а також використовувати дії, які заохочують їх до успіху	При наявності відповідних соціально-психологічних умов такі працівники будуть достатньо мотивовані

Важливо відзначити, що базові потреби людини в харчуванні, безпеці, житлі та ін. при цьому повинні бути задоволені.

Концепція Д.К.Макклеланда має свої переваги та недоліки, які надзвичайно важливо враховувати при її використанні на практиці.

Переваги теорії:

- задоволеність результатом;

- підвищення продуктивності;
- задоволення потреби у самовираженні;
- акцент на потребах особистості;
- створення ефективної системи заохочень.

Співробітник відчуває себе безпечно і не відволікається на задоволення простіших потреб.

Недоліки концепції:

- складність практичної реалізації;
- не повністю реалізується індивідуальний підхід;
- відсутність можливості побудови ієрархічної структури.

Найбільшою складністю в реалізації цієї системи мотивування є пошук методів, якими можна замотивувати певні потреби співробітників. Якщо фактор мотивування робітника обрано неправильно, можлива поява демотивації. Можна сказати, що концепція Д.К.Макклеланда є удосконаленим варіантом піраміди А.Маслоу.

Один із найважливіших висновків теорії Д.К.Макклеланда стосується безпосередньо мотивації здібностей в соціумі взагалі. На думку вченого, соціум з активною мотивацією до досягнень може сприяти появі більшої кількості активних та ініціативних робітників, які здатні покращити економічні показники цього соціуму. Співробітники з високими потребами до досягнень впевнені в тому, що здатні досягти успіхів, на противагу тим, хто в цьому не переконаний.

Країни з високою концентрацією людей, мотивованих на досягнення, з великою вірогідністю будуть знаходитися у фазі економічного зростання.

Фредерік Герцбер, спираючись на власний досвід вивчень проблем праці та діяльності організацій, запропонував двофакторну теорію мотивації. Вона була розроблена в 1959 р. задля виявлення задоволеності чи незадоволеності людини діяльністю, а також з'ясування причин підвищення чи зменшення продуктивності праці.

Результати проведених досліджень дозволили виявити, що задоволеність від праці визначається її внутрішніми та змістовними характеристиками, а незадоволеність визначається зовнішніми характеристиками роботи та її контексту.

Ф. Герцбер виділи дві групи факторів: гігієнічні та мотиваційні [69, с. 21].

Табл. 1.3

Двофакторна теорія та її компоненти

Гігієнічні фактори	– заробітна плата, соціальний статус – режим та умови роботи – стан робочого середовища – комунікації всередині колективу
Мотиваційні фактори	– визнання від колег; – потенціал для досягнення успіху; – схвалення та заохочення від керівництва; – можливість використання творчого підходу до робочої діяльності, підвищення професійного рівня

Ф. Герцбер першій категорії дав назву «гігієнічні» через те, що, на його думку, вони характеризують оточення співробітника та обслуговують первинні функції. Ці фактори усувають або попереджують невдоволення роботою та зменшують текучість персоналу. Вони не дають позитивних результатів, не мотивують співробітника, але попереджують негативні наслідки.

Гігієнічні фактори за своєю природою – зовнішні і стосуються контексту роботи, а не її змісту.

Ф. Герцбер сформулював парадоксальний висновок, що заробітна плата не є мотивуючим фактором.

За вмотивованість співробітників відповідають мотиваційні фактори, які спонукають працівників до кращої діяльності. Будь-яке покращення цих факторів підвищує рівень задоволеності співробітників.

На думку Ф. Герцбера, для того, щоб спонукати людей до якісного та ретельного виконання власної роботи, та формування ефективної взаємодії, необхідно задовольняти мотиваційні потреби. До них слід віднести потреби у повазі, побудові кар'єри, визнанні, навчанні, розвитку, додатковій відповідальності та складній роботі, у можливості самореалізації.

У межах професійної діяльності цю задоволеність можна забезпечити за допомогою морального стимулювання, цікавої та відповідальної роботи, можливості професіонального та особистісного зростання, делегування повноважень, залучення до процесу управління та прийняття рішень.

Ф. Герцбер вважав, що викликати внутрішнє задоволення та мотивувати співробітників здатні деякі чинники роботи. Їх можна розділити на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні, пов'язані з власне змістом трудової діяльності, це:

- відповідальність
- можливість кар'єрного росту
- визнання
- досягнення
- просування
- складний творчий потенціал діяльності.

У контексті професійної діяльності зовнішніми умовами є:

- умови праці
- гарантії робочого місця
- заробітна плата, винагорода
- статус

– якість керівництва, управління, взаємостосунки з колегами, підлеглими та керівником.

Теорію мотивації Ф.Герцберга можна порівняти з пірамідою потреб А.Маслоу, на нижньому щаблі якої знаходяться гігієнічні фактори. Вищі фактори відносять до мотивуючих основ. Двофакторна мотивація стала новим поясненням стимулювання співробітників в процесі діяльності, яка дозволяє досягти підвищення продуктивності праці.

Але все ж таки на практиці теорію Ф.Герцберга слід використовувати обережно, оскільки вона відображає саме західну практику управління персоналом [69, с. 21]

Ще однією великою групою теорій, що вивчають фактори впливу на досягнення людиною власних цілей та цілей інших людей (організації), є процесуальні теорії мотивації. На противагу змістовним мотиваційним теоріям вони розглядають мотивування з іншої точки зору, фокусуючи увагу на тому, як людина докладає зусиль для досягнення завдань і який тип поведінки для цього обирає.

Менеджмент надає перевагу процесуальним парадигмам, які найчастіше використовуються на практиці, адже вони орієнтовані на процес досягнення мети, а не на зміст цієї мети. Але, що важливо, процесуальні теорії не відкидають роль потреб у мотивації людської діяльності. Хоча не менш важливими є і умови задоволення потреб: винагорода та оцінка результату діяльності.

До процесуальних теорій мотивації відносять:

- концепція очікувань В.Врума
- концепція рівності Дж.Адамса
- комплексна концепція Портера-Лоулера
- модель побудови задач Локка
- концепція «Х» та «Y» Макгрегора

Мотиваційна теорія очікувань В.Врума є найбільш відомою теорією процесу мотивації. Вперше модель очікувань він описав в книзі «Робота та мотивація».

Наявність активної потреби не є найнеобхіднішою умовою мотивації людини для досягнення певної мети. Звичайно, здійснюючи певну дію, людина очікує, що обраний тип поведінки дійсно призведе до задоволення та отримання бажаного. Очікування – оцінка особистістю вірогідності певної події.

За концепцією очікувань до успіху призводить не лише факт наявності у індивіда певної потреби. Найвагомішою є умова досягнення мети при правильному виборі поведінки та правильним діям на шляху досягнення цієї мети. Тобто мало лише наявності потреби. Важливо, щоб людина очікувала, що витрачені нею зусилля та виконані дисциплінарні вимоги здатні задовольнити очікування [69, с. 22].

На думку автора теорії існує три фактори, які впливають на мотивацію:

- 1) очікування виправдання витрачених зусиль на шляху до поставленої мети;
- 2) очікування винагороди за отриманий успіх (найважливішим є досягнення успішного кінцевого результату як головного інструменту отримання нагороди);
- 3) винагорода повинна бути цінною – валентна винагорода.



Рис. 1.3 Концепція очікувань

Сила зв'язку між цими факторами визначає силу мотивації. Тобто, зниження подальшої мотивації співробітника та його задоволеності працею зменшуються, якщо між зусиллями, витраченими на виконання роботи, та результатами діяльності немає прямого зв'язку. Надалі такий співробітник буде пасивним і безініціативним.

Найбільшою складністю в даній концепції є постійна необхідність в зворотному зв'язку. Важливо не лише висувати підлеглим власні вимоги, але й цікавитися тим, на яку винагороду вони очікують та як вони розглядають витрату свого часу та зусиль на виконання поставлених завдань. Трапляються ситуації, за яких отримання винагороди в даний момент неможливе. У такому випадку керівник або співробітник відділу з управління ресурсами повинен провести бесіду зі співробітником. У процесі спілкування необхідно спільно виявити альтернативні способи та продемонструвати перспективи й подальші можливості.

Теорія рівності (справедливості) була запропонована американським психологом Джоном Стейсі Адамсом у 1963 році. Вона спирається на твердження, що співробітники суб'єктивно оцінюють співвідношення виконаної роботи, витрачених зусиль та отриманої винагороди. При цьому відбувається порівняння цього співвідношення з показниками інших людей, які виконують аналогічну роботу. Процес демотивації розпочинається у випадку, коли співробітники, які виконали однакову за змістом та об'ємом роботу, отримали різну винагороду.

Д.С.Адамс в процесі дослідження виділив 6 можливих варіантів поведінки працівника у випадку такої несправедливості:

- 1) зменшення або збільшення прикладених зусиль з надією досягнення справедливості;
- 2) збільшення виходу зі зміною доходу (стороння робота або прохання про надбавку);

- 3) переоцінка співвідношення своїх входів та виходів;
- 4) вплив співробітника, який обраний як еталон;
- 5) вибір іншого співробітника для порівняння;
- 6) звільнення.

Реакції на несправедливість у працівників різні та залежать від індивідуальних рис характеру. Найчастіше порівнюється заробітна плата.

Ефективні керівники повинні попереджувати виникнення реальної та вимушеної несправедливості. Концепція Д.С.Адамса дозволяє визначити альтернативні форми поведінки працівника задля усунення або блокування шкідливих для організації форм поведінки.

Важливо розуміти, що доки співробітники не будуть вважати винагороду справедливою, вони будуть зменшувати інтенсивність та ефективність праці.

У процесі практичного застосування концепції рівності важливо пам'ятати, що для наших співвітчизників принцип рівності надзвичайно важливий. Дуже часто причиною конфліктів та негараздів у колективі є саме порушення цього принципу або нехтування ним. Тому надзвичайно важливо проводити бесіди з працівниками та роз'яснювати, що при подальшій ефективній роботі також можливе підвищення. Деякі організації зберігають суму виплат в таємниці, але це не вирішує проблему. Адже така прихованість може викликати ще більше підозр, і навіть там, де їм немає місця.

Звичайно, теорія справедливості неідеальна, адже сприйняття та оцінка працівників та керівників достатньо суб'єктивні, мають відносний, а не абсолютний характер. Але на практиці її використання буде доцільним.

Комплексна концепція Портера-Лоулера. Лайман Портер и Едвард Лоулер – американські дослідники, які в 1968 році розробили та презентували власну теорію мотивації праці. Їх концепція базується на положеннях теорій справедливості та очікування, об'єднуючи в собі їх основні принципи.

На думку Л.Портера та Е. Лоулера твердження «задоволений працівник – продуктивний працівник» не єдине правильне. Їх концепція пояснює, що не лише очікування винагороди або відчуття справедливості винагороди впливають на задоволеність працею робітників. Ці фактори діють комплексно.

Зміст комплексної концепції полягає у взаємозв'язку між прикладеними зусиллями, винагородою та задоволеністю працівника. Тобто, співробітник радіє не лише через отримані гроші, а й через результати власної діяльності. Спеціаліст прагне виконати завдання якомога краще й швидше задля отримання заробітної плати та задоволеності від власної діяльності. Можна відстежити зв'язок між витраченими внутрішніми ресурсами та внутрішніми відчуттями людини. Але цей принцип діє лише за умови рівності винагороди очікуваному рівню.

Дослідники сформулювали фактори, від яких залежить досягнутий працівником успіх. Взаємозв'язок відслідковується в наступних змінних:

- витрачені працівником зусилля;
- цінність винагороди;
- оцінка можливого зв'язку «зусилля – винагорода»;
- характер та здібності працівника;
- отримані результати діяльності;
- справедлива винагорода;
- ступінь задоволеності.

Проаналізувавши наведене, можна сформулювати наступні висновки:

- 1) об'єм витрачених зусиль залежить від очікуваної винагороди за роботу та впевненості в її валентності прикладеним зусиллям;
- 2) кінцевий результат – продуктивність роботи залежить не лише від витрачених зусиль, а й від особистісних якостей співробітника, усвідомлення власної значимості в контексті загальної справи;

3) винагорода за роботу та її сприйняття – співробітник порівнює отриману винагороду та витрачені на її отримання зусилля, потім робить висновки про її справедливість. Якщо, на його думку, винагорода адекватна прикладеним силам, підвищується відчуття задоволення;

4) ступінь задоволеності працею – позитивні відгуки, премії, самоповага, самовираження, визначення рівня значимості.

Таким чином, саме результати діяльності є причиною задоволеності людини, а не навпаки. Практичне застосування комплексної теорії мотивації передбачає, що задоволеність співробітників власною діяльністю знаходиться в прямій залежності від рівня завершеності трудових зусиль.

Спираючись на комплексну концепцію можна стверджувати, що мотивація працівників полягає в тому, що саме комплексна ефективна праця призводить до задоволеності потреб працівників, а не навпаки.

Концепція постановки завдань Е.Локка. Першим основним дослідженням з теорії постановки завдань вважають опубліковану в 1968 р. американським психологом Е.Локом статтю «Про теорію мотивування та стимулювання цілями». Хоча розробкою цієї теорії також займалися Ф.Тейлор, Т.Райен, Г.Латем.

Теорія постановки завдань виходить з того, що поведінка людини визначається поставленими власними цілями. Людина здійснює певні вчинки чи дії саме задля досягнення цих цілей. Важливо відзначити, що постановка цілей – це усвідомлений процес, а усвідомлення цілі та намірів – основа визначення поведінки людини.

Тобто основним принципом даної концепції є твердження «будь-яка людська поведінка – цілеспрямована». Е.Локк стверджує, що співробітники із складними завданнями та цілями в подальшому сумлінніше ставляться до своєї роботи та докладають значніших зусиль. Тобто вони виконують свою роботу краще та ефективніше.

Теорія постановки цілей спирається на те, що рівень виконання роботи безпосередньо або опосередковано залежить від чотирьох основних

характеристик цілей, які впливають на неї та на зусилля, які працівник готовий витратити для їх досягнення:

- складність. Вона відображає рівень виконання та ступінь професіоналізму. Підвищення складності мети покращує результат. Виключенням є нереалістичні завдання. Важливо, щоб шанс досягнення мети все ж таки був.

- специфічність відображає кількісну ясність мети, її визначеність та точність. Конкретні, визначені цілі призводять до кращих результатів, ніж цілі з широким спектром та нечіткими межами і змістом.

- прийнятність цілі відображає ступінь, до якої співробітник сприймає її як власну. Якщо людина не сприймає мету, то її специфічність та складність не впливатимуть на виконання роботи. Якщо зиски для людини незрозумілі, то і мета може стати неприйнятною.

- прихильність. Вона відображає готовність індивідуума витратити певні зусилля для досягнення мети. На етапі виконання вона може відігравати вирішальну роль. Прихильність меті може зростати в процесі виконання роботи, а може й, навпаки, зменшуватися. Тому керівництво повинно постійно відслідковувати рівень прихильності та застосовувати заходи для підтримки її на належному рівні.

Теорія постановки цілей передбачає, що якість виконання залежить не лише від зусиль працівника, які визначаються метою, але й від двох груп чинників:

- організаційні фактори;
- здібності співробітника.

Ці групи можуть впливати і на цілі, і на якість та зміст виконання. Таким чином, вони опосередковано впливають і на мотивацію.

Стимулювання працівників за допомогою чіткої постановки завдань не завжди доцільне. Наприклад, в сфері діяльності з високим ступенем ризику або непередбачуваності результатів, воно може бути ускладнене.

Концепція «Х» та «Y» Д. Макгрегора.

Дуглас Макгрегор – американський соціальний психолог, професор Масачусетського технологічного інституту у 1960 р. опублікував працю «Людська сторона підприємства», в якій сформулював власну концепцію, яка стала вихідною позицією для неформального демократичного управління. У власних дослідженнях Дуглас Макгрегор охарактеризував поведінку керівника [54, с. 13].

Концепція «Х» та «Y» дещо відрізняється від інших процесуальних концепцій мотивації тим, що в ній найбільше висвітлюється стиль та поведінка керівників організацій як членів колективу, які також прагнуть задоволеності працею.

Крайніми полюсами в теорії є авторитарне та демократичне управління.

Авторитарний стиль Д.Макгрегор назвав моделлю «Х», демократичний моделлю «Y».

Таблиця 1.4

Основні положення теорії «Х» та «Y» Д. Макгрегора

Теорія Х	Теорія Y
Трудова діяльність здійснюється під примусом та контролем керівництва	Працівник здатен самостійно регулювати власну діяльність та контролювати трудовий процес
Типовий співробітник безвідповідальний, неамбітний, передусім прагне безпеки	Людина за своєю природою нелінива. Негативне ставлення до праці лише результат набутого досвіду
Типовий індивід негативно ставиться до праці, прагне всілякими способами уникнути роботи	Праця для людини настільки ж природна як гра або відпочинок

Теорія «Х» передбачає сприйняття співробітника як пасивної, інертної, безініціативної та лінивої людини, яка прагне уникнути відповідальності та часто припускається помилок. Такого працівника потрібно постійно контролювати, карати за невдачі та заохочувати за успіхи. Так званий метод «батога та пряника». Тобто в організації необхідно вибудувати регламентовану та ієрархічну систему примусу. У всіх негараздах менеджери звинувачують лише працівників, а не себе та власну систему управління. Єдиним способом мотивації вважають гроші та покарання. Такі методи негативно впливають на продуктивність і ефективність діяльності та моральний дух всередині колективу.

Таким чином, можна зробити висновок, що стиль управління в концепції «Х» – авторитарний з використанням принципу «батога та пряника», а система управління – ієрархічна. Звичайно, в житті дійсно існують такі працівники, яких за типом особистості можна віднести до психастеноїдів. Для них притаманна безініціативність, постійна невдоволеність умовами, ставленням, заробітною платою, вони повністю підкорюються керівництву.

Концепція «Y» – демократичний стиль менеджменту, передбачає сприйняття людини як талановитого, ініціативного, активного та відповідального індивіда, для якого питання матеріальної винагороди є другорядними. Але такий співробітник прагне визнання, моральної підтримки та розуміння. У нього надзвичайно сильно розвинуте прагнення до навчання та розвитку, творчості, нестандартного вирішення завдань. Така людина намагається приймати участь в управлінській діяльності, не потребує постійного контролю з боку керівника, має високий рівень самоконтролю та самоорганізації.

У цій теорії переважає доброзичливе ставлення до працівників як до зацікавлених та відповідальних людей, які не уникають труднощів, а, навпаки, приймають на себе підвищені зобов'язання.

На думку дослідника, керівники в концепції «Y» надають власним співробітникам незалежність в реалізації власних можливостей. Такі менеджери, дотримуючись демократичного стилю управління, надають працівникам шанс самовиразитися та самореалізуватися.

Д.Макгрегор вважав, що теорія «Y» правдивіша і точніша, ніж теорія «X». На його думку, залучення простих працівників до прийняття рішень разом з керівним складом найвищого рівня, доручення їм складних, відповідальних завдань підвищує продуктивність та ефективність праці, а також сприяє формуванню гарних, гармонійних стосунків всередині колективу.

Такий підхід, за Д.Макгрегором, максимізує мотивацію людей до виконання роботи.

Саме такий принцип менеджменту найбільш прийнятний для отримання високих результатів діяльності та досягнення ефективної мотивації в актуальних сучасних ринкових умовах економіки.

Зовнішня та внутрішня мотивації.

Едвард Л. Дісі та Річард М. Руян поділили мотивацію на зовнішню та внутрішню.

На їх думку, внутрішня мотивація – це мотивація, при якій ініціативні та регулюючі фактори з'являються зсередини особистісного «Я» і повністю знаходяться всередині поведінки індивіда.

Е.Десі стверджував, що внутрішня мотивація – це прагнення людини здійснювати діяльність заради самої себе, заради нагороди, яка міститься у власне діяльності. Джерелом для такої мотивації є потреба автономності та самовизначення.

Для пояснення саме цього виду мотивації було створено значну кількість теорій

- теорія компетентності
- мотивація ефективністю
- теорія оптимальності активації і стимуляції та інші.

Головним завдання керівництва та менеджменту є виявлення рушійних сил, які іманентно властиві працівнику і здатні призвести до ефективного результату. Важливо визначити, що для працівника головним та життєво важливим є бути незалежним, неконтрольованим ззовні. Людина прагне самовизначатися та діяти відповідно до власних внутрішніх мотивів.

Зовнішня мотивація – це мотивація, фактори впливу на поведінку якої знаходяться ззовні. Теорії зовнішньої мотивації знайшли своє відображення в працях біхевіористів.

На практиці завданням менеджера є систематичне, постійне підкріплення бажаної поведінки працівника. Регуляція зовнішньої мотивації відбувається за допомогою механізмів оплати праці та премій. Нагороди можуть використовуватися як спосіб вираження визнання та схвалення, поваги до прикладених зусиль. Але постійне їх використання може призвести до протилежного результату.

Також регуляторами, окрім нематеріальних, можуть бути:

- оцінки;
- жорсткі терміни;
- нагляд;
- нав'язані завдання та цілі;
- погрози.

Працівники сприймають ці фактори як погрозу їх автономності. Це тягне за собою зменшення інтересу до роботи. Якщо співробітники відчують, що на них тиснуть або їх контролюють змаганням, то й таке змагання сприймається як обмеження їх автономності.

Основою сучасного виробництва є висококваліфікована праця, яка вимагає від працівників наявності інтелекту, мобільності, ініціативності та творчих здібностей. Це викликає появу складних внутрішньоорганізаційних систем мотивації та винагороди. Вони, в першу чергу, орієнтуються на

кваліфікацію працівників та їх зацікавленість у результаті. Тому акцент діяльності відбувається на внутрішніх винагородах та моральних стимулах.

Зовнішніми винагородами є оплата праці в різних матеріальних еквівалентах:

- бонуси;
- гроші;
- рух кар'єрними сходами тощо.

А внутрішньою винагородою є власне сама діяльність, в процесі якої людина використовує власні навички та вміння й досягає бажаного результату. При цьому з'являється відчуття задоволення від суспільного значення виконаної роботи та оцінки оточуючих.

1.3 Аналіз зарубіжних та вітчизняних підходів до мотивації персоналу

У процесі проведеного дослідження було виявлено, що розвиток та становлення теорій мотивації розпочалися в зарубіжних країнах. На пострадянському просторі вони набули розповсюдження вже після розпаду СРСР. Лише після отримання незалежності в трудовій практиці менеджери почали активно використовувати зарубіжні напрацювання в галузі мотивації персоналу.

Абсолютна зміна економічної ситуації в нашій країні, перехід до ринкових відносин української економіки вплинули на людські відносини та цінності.

Почався період появи та розвитку великих організацій та компаній зі значними штатами співробітників. Це викликало появу гострої потреби в мотивації персоналу задля розвитку, економічного зростання, підвищення продуктивності та досягнення поставлених завдань.

На основні сучасні тенденції формування системи мотивації праці співробітників організацій значний вплив мають соціально-економічна політика держави та суспільства, а також орієнтири кожного окремого підприємства в сфері мотивації.

Не дивлячись на використання однакових теорій мотивації праці, які базуються в основному на зарубіжному досвіді, вітчизняні та іноземні мотиваційні підходи значно відрізняються один від одного

Для зарубіжних менеджерів з персоналу аксіомою є те, що основна, головна цінність будь-якої організації чи компанії – це її співробітники, і від особистого внеску кожного індивіда і його професійного рівня залежить загальний результат та успіх організації.

Запровадження різних систем мотивації є складним та достатньо тривалим процесом, який потребує достатньо значних фінансових ресурсів. Звичайно, що такі можливості, в основному, мають великі компанії. Але й середні організації намагаються запроваджувати та розвивати системи мотивації, адже вони сприяють покращенню фінансових показників, розвитку клієнтських баз та виходу на новий рівень розвитку.

У сучасній економіці можна виділити наступні характерні мотиваційні моделі:

- американська
- французька
- німецька
- англійська
- шведська
- японська.

Таблиця 1.5

Характерні особливості іноземних мотиваційних систем

Країна	Основні чинники мотивації праці	Характерні особливості мотиваційних систем
США	Заохочення підприємців до активності Кваліфікація Якість діяльності	Поєднання елементів відрядно-преміальної та почасової оплати праці Участь в прибутках Премії за безаварійну працю та тривалу експлуатацію обладнання чи інструменту Дотримання технологічної дисципліни
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість новацій Рівень мобілізації	Оцінювання праці балами за якість роботи та професійну майстерність Ініціативність Індивідуалізація при оплаті праці Додаткові винагороди (службовий автомобіль, доплати при досягненні певного віку)
Німеччина	Якість	Соціальні гарантії Стимулювання праці
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках Пайова участь у капіталі Трудова пайова участь Лише трудова участь

Країна	Основні чинники мотивації праці	Характерні особливості мотиваційних систем
Японія	Вік Стаж роботи Професійна майстерність Результативність праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференційні системи податків та пільг Потужна соціальна політика

Сполучені Штати Америки вважають ідеологами сучасних методів ведення бізнесу. Саме їм належить авторство термінів «людський ресурс» та «корпоративна культура».

Саме в США у XX ст. було розроблено та запроваджено систему матеріальної та нематеріальної мотивації, лояльності співробітників, та основні принципи взаємодії з людськими ресурсами.

Американські компанії окрім матеріальної мотивації практикують різноманітні курси та програми підвищення професійного рівня, медичне страхування, корпоративні обіди, роботу з психологами, відвідування фітнес-центрів тощо.

Наприклад, транснаціональна компанія IBM запровадила та успішно реалізувала сімейну програму для подолання демографічної кризи: керівництво надало можливість співробітникам з малими дітьми скористатися гнучким графіком роботи або послугами няні, було створено компаративні дитячі садочки, проводяться різноманітні святкові заходи для співробітників та їх дітей.

Для американських роботодавців підвищення кваліфікації співробітників є надзвичайно важливою складовою професійної діяльності. На

думку американського менеджменту це вигідний вклад, адже результат обов'язково виправдає всі вкладення та збільшить прибутки компанії.

В останні роки американські компанії практикують використання як засобу мотивації так званого «пакета послуг». Ця опція дає можливість співробітнику обрати із певної кількості винагород найбільш пріоритетну саме для нього.

Окрім матеріальних та нематеріальних винагород значна кількість американських компаній використовує розгалужені системи підтримки ентузіастів. Це сприяє появі та розвитку інноваційних технологій.

Також в американських компаніях та корпораціях практикують делегування, в процесі якого частина відповідальності, повноважень та обов'язків надається співробітникам, яким користуються довірою. Це також є певним мотивуючим фактором.

В США практикують систему «Pay for Performance» – «оплата за виконання» (PFP). Вона передбачає застосування будь-яких способів оплати праці. При цьому розмір винагороди, яку отримують співробітники, залежить від індивідуальних та групових відмінностей в їх діяльності. Це виявляється в системах гнучкої оплати праці, змінної оплати тощо.

Мотивація співробітників в Японії. Японія є лідером технологічного ринку та прогресу, саме в цій країні виробляють все: від роботів до смартфонів.

Японська мотиваційна система діє таким чином, що продуктивність праці випереджає рівень життя. Це відбувається завдяки активному використанню новітніх, інноваційних технологій, які забезпечують існування та розвиток країни. Тобто люди виробляють набагато більше, ніж потрібно для підтримки життєдіяльності. Для японських працівників інтерес держави є найбільшим, найважливішим та найвагомішим. Власні зиски другорядні.

При формуванні заробітної плати японця враховуються наступні чинники:

- професійний рівень співробітника;

- вік;
- трудовий стаж.

Ці чинники прямо пропорційні заробітній платі. Чим кращі професійні навички та досвід роботи, тим більший рівень оплати праці.

Держава не займається серйозним контролем за майновим розшаруванням суспільства. Це викликано бажанням стимулювати та заохочувати підприємницьку активність. Існування такої моделі можливе лише при високому розвитку всіх членів суспільства національної свідомості, пріоритетів інтересів нації над власними, готовності населення жертвувати.

Використання трудової ставки виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати поза зв'язком із підвищенням кваліфікації та трудовим внеском працівника. Таким чином, це підсилює мотиваційну сферу співробітника, а заробітна плата залежить від результатів його діяльності.

Також для японців надзвичайно важливим є корпоративний дух, який спрямовує їх діяльність на досягнення загального результату. Це і є їх основною мотивацією.

Економіка Франції значно слабкіша ніж японська та американська. Але все ж таки посідає достатньо високе місце в світовому рейтингу.

Для французької мотиваційної системи характерне значне різноманіття економічних інструментів: гнучка система оподаткування, стимулювання конкуренції та стратегічне планування.

Важливою ознакою є включення стратегічного планування до існуючого ринкового механізму.

У Франції вся система побудована на конкуренції. Конкурують всі: люди, ідеї, товари, компанії. Це безпосередньо впливає на якість продукції та послуг, потреби населення в товарах чи послугах, зменшує витрати на виробництво.

Для французьких компаній притаманні дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація оплати праці співробітників.

При оплаті праці майже на всіх великих підприємствах роботодавці враховують індекси цін на споживчу групу товарів. Це знаходить своє відображення в колективних договорах з профспілками.

Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції передбачає врахування якості виконаної роботи, рівня професійної кваліфікації, кількості запроваджених новацій, рівня мобільності співробітника тощо.

Для майже 69 % французів найкращою мотивацією є гнучкий графік роботи, а найкращим варіантом є фріланс. Також для працівників важливими є медичне та соціальне страхування за рахунок організації, а також допомога у виплаті кредитів.

Популярністю у Франції користується забезпечення корпоративного харчування, а ось додаткова освіта або курси підвищення кваліфікації французів цікавлять менше.

Така мотиваційна система довела свою ефективність і дозволяє значно підвищити продуктивність праці. Також нематеріальними способами мотивації у Франції є різноманітні дошки пошани, стенди та інше.

Також у Франції сильно розвинута система тренінгів, які мають значний вплив на мотивацію співробітників.

На сьогоднішній день в Україні також спостерігається зростання популярності тренінгів.

Німецька модель стимулювання праці сформована на ідеях гармонійного поєднання матеріальних принципів стимулювання праці та соціальних гарантій. Таким чином, вона є соціально спрямованою, адже держава докладає значних зусиль для створення гарних умов для всіх верств населення, попереджає несправедливість та захищає всіх беззахисних, безробітних, хворих та дітей.

У структурі заробітної плати німецьких працівників враховуються наступні чинники:

- якість виконаної роботи
- забезпечення функціонування обладнання

- психологічна напруженість при виконанні професійної діяльності працівником
- відповідальність за організацію роботи тощо.

Це пов'язане з тим, що в організації праці окрім гнучкої системи оплати увага акцентується на винагороді за суміщення професій. Також заохочуються працівники до додаткової відповідальності при виконанні професійної діяльності.

Укладаючи колективні договори про підвищення тарифних ставок роботодавці спираються на прогнози про підвищення продуктивності праці та цін.

Соціальна солідарність та справедливість важливі складові суспільного консенсусу. На думку західних дослідників, гармонійне поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій є оптимальною моделлю економічної теорії. Такий підхід забезпечує не лише економічне благополуччя, а й соціальні гарантії.

У шведській системі мотивації використовується політика «солідарної заробітної плати». В її основі наступні принципи: рівна оплата за рівну працю та зменшення різниці між розмірами мінімальної та максимальної заробітної плати. Держава не бере участь в процесі формування винагороди, це відбувається на колективно-договірній основі. Бувають виключення, але дуже рідко.

В Швеції акцент робиться на преміальні системи та заохочення до успіхів на рівні груп.

Шведська мотиваційна модель має потужну соціальну спрямованість. Її завданням є скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного прибутку на користь менш забезпечених верств населення.

Шведські профспілки не дозволяють власникам малорентабельних компаній зменшувати заробітну плату нижче встановленого рівня. Цей рівень визначається на перемовинах при укладенні колективних трудових угод

загального рівня. Це примушує роботодавців або модернізувати виробництво, або припинити діяльність.

В Нідерландах дуже розповсюджені системи пільг, компенсацій та інших переваг від роботодавця.

В Англії існує дві модифікації в системі оплати праці, які найчастіше залежать від прибутків компанії:

- грошова
- акціонерна – часткова оплата праці акціями

Також широко використовують систему оплати праці, яка повністю залежить від отриманої компанією прибутків. Розподіл грошових коштів відбувається залежно від трудової або пайової участі співробітника в прибутках організації. Це сприяє підвищенню продуктивності та ефективності праці.

Разом з тим участь у прибутках в формі розподілу акцій позитивно впливає і на компанію, і на її співробітників. Це значно покращує ставлення до роботи та створює позитивну атмосферу в колективі.

Таким чином, характерною особливістю мотиваційних зарубіжних систем є поступова мінімізація частки матеріальних винагород і одночасно збільшення частки нематеріальних стимулів. Також відслідковується зростання ролі та ступеня участі працівника в функціонуванні організації в цілому.

Стосовно України в розрізі мотиваційних систем можна відзначити наступне.

До 90-х років минулого століття в країні дотримувалися загальних засад в мотивації праці, використовуючи наступні методи: довічний найм, розподіл студентів на роботу після закінчення учебного закладу, пільгове житло, курси підвищення кваліфікації, часті відрядження, оплати харчування, часто надавалися безкоштовні путівки у будинки відпочинку та санаторії.

Матеріальна мотивація проявлялася в основному як премія за перевиконання плану робіт.

Ця система мотивації мала й свої недоліки.

1) Пріоритет надавався матеріальним, соціально-матеріальним, натуральним, а не моральним стимулам.

2) Відсутність індивідуального заохочення співробітників та індивідуального обліку праці. Незалежно від якості виконання роботи, премії нараховувалися всьому колективу, що викликало зменшення активності працівників. Тобто досягненнями колективної праці користувалися всі, не залежно від особистісних досягнень.

3) Будь-яке відхилення від діючих норм, стандартів та правил призводило до порушень в документації.

4) Застосовувався метод «батога та пряника», який зберігся й до сьогодні.

З тих часів система мотивації в незалежній Україні зазнала значних змін. Звичайно, для досягнення кращих результатів та підвищення ефективності організації українським компаніям варто орієнтуватися на зарубіжний досвід та напрацювання. Але повністю використовувати його буде складно і неправильно.

Більшість вітчизняних організацій на сьогоднішній момент проводять політику, спрямовану на зменшення прибутку суспільних фондів споживання та підвищення прибутків в частині, що складає прибуток матеріальної винагороди.

Дані численних досліджень свідчать, що окрім гідної заробітної плати працівники також зацікавлені в масштабних та цікавих завданнях, а також комфортній робочій атмосфері.

- 64% опитаних респондентів вважають рівень заробітної плати головним мотивуючим фактором
- 40 % опитаних мотивують складні та масштабні завдання
- для 36% працівників важливою є комфортна робоча атмосфера

– 31% респондентів мотивуючим фактором вважають офіційне працевлаштування.

Також мотивуючими факторами для українців є:

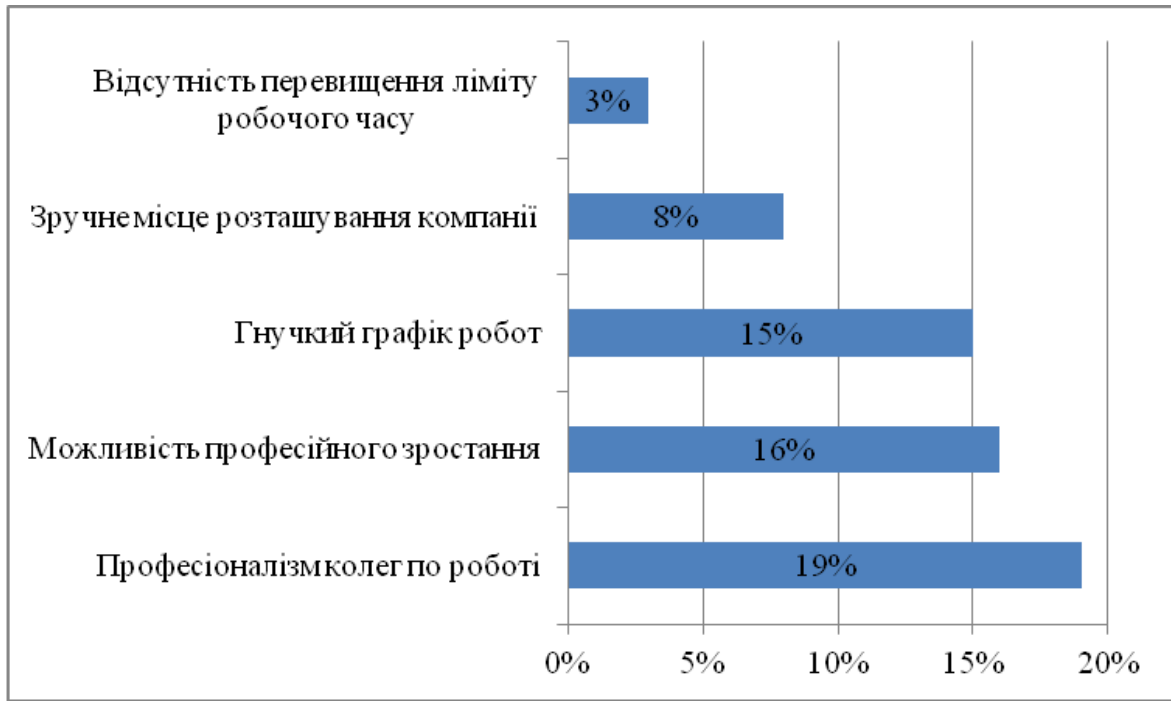


Рис. 1.4 Значимість мотивуючих факторів для українців [94]

У нашій країні способи нематеріальної мотивації недостатньо розроблені та запроваджені. Тому їх формування та запровадження є головною проблемою.

Центр «Розвиток КСВ» на замовлення Фонду ООН у галузі народонаселення (UNFPA Україна) в рамках проекту «Трамплін до рівності» провів дослідження серед 50 компаній із 16 різних галузей економіки України щодо підтримки працівників, які мають родини.

«Трамплін до рівності» – це спільний шведсько-український проект. Його метою є боротьба з гендерними стереотипами на роботі, вдома, в суспільному житті.

В основному в дослідженні взяли участь великі компанії зі штатом більше ніж 250 працівників.



Рис. 1.5 Нематеріальна мотивація співробітників українських компаній, спрямована на підтримку співробітників та членів їх сімей [94]

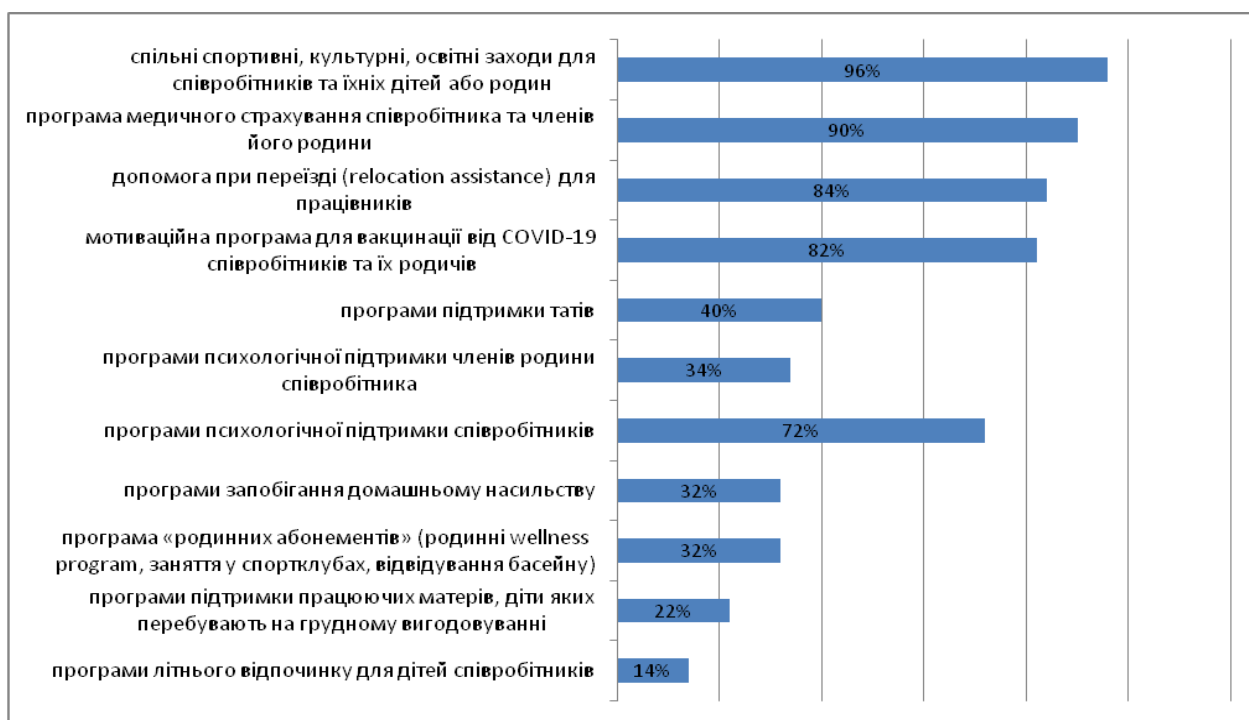


Рис. 1.6 Програми і заходи компаній з соціальної підтримки працівників, які мають родини [94]

Розповсюдженими та популярними програмами також є організація харчування на робочому місці, часткова компенсація страхових програм, медичне страхування тощо.

Спираючись на численні дослідження, можна зробити висновок, що найважливішим для працівників є власне здоров'я та можливість спілкування з сім'єю.

Таким чином, можна виділити наступні пріоритетні напрямки: здорове харчування, піклування про здоров'я, мандрівки та відпочинок, баланс роботи та життя і допомога в розвитку та вихованні дітей.

За даними опитування, проведеного Careerbuilder серед 3900 спеціалістів різних компаній зі всього світу, найвагомішими факторами, які впливають на їх мотивацію є:



Рис. 1.7 Мотивуючі фактори [100]

За минулий рік рівень лояльності українців до власного роботодавця дещо зріс. Люди, які мають стабільну заробітну плату та інші мотиваційні

фактори за місцем роботи розуміють їх цінність, враховуючи складну обстановку на ринку праці в країні.

Численні опитування та дослідження показують, що все ж таки основним, головним мотивуючим фактором для українців є рівень заробітної плати.

Парадоксально, але не тільки недостатній рівень винагороди зменшує мотивації, але й надлишковий.

Таким чином можна зробити висновок:

- робітники повинні отримувати заробітну плату, адекватну власній діяльності, ступеню відповідальності та об'єму виконаних робіт. Також матеріальна винагорода повинна попередити звільнення працівника та перехід на інше місце роботи;
- збільшення рівня заробітної плати працівника не є стимулом, який здатний підвищити мотивацію. Практика показує, що підйом зацікавленості, викликаний збільшенням зарплати, триває близько 2 – 3 місяців. Потім інтерес спадає.

На сьогоднішній день в Україні використовують наступні методи мотивування співробітників:

- матеріальне заохочення: заробітна плата, премії, бонуси;
- моральне заохочення;
- соціально-натуральне заохочення;
- додаткове заохочення за значні трудові досягнення;
- соціальне заохочення.

На нашу думку, українським компаніям та організаціям варто в своїй діяльності активно використовувати досвід зарубіжних країн стосовно нематеріальної мотивації персоналу, який враховує робочу атмосферу, комфортне робоче місце, визнання робітника як особистості, надання пільг та преференцій.

Проведення такої мотиваційної політики керівництвом організацій буде спонукати працівників до більшої трудової активності, викликати відчуття задоволеності власною діяльністю.

Повністю калькувати зарубіжні системи все ж таки недоцільно, варто враховувати реалії нашого життя, менталітет, культуру та традиції, і залучати найкраще для формування індивідуальних систем мотивації.

Наприклад, доцільно було б використовувати напрацювання японських менеджерів в розрізі формування корпоративної культури, яка позитивно впливає на створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Досвід американських систем, спрямований на розвиток ініціативності, творчої самостійності також варто врахувати.

Не слід також забувати й власний вітчизняний досвід стимулювання праці, спрямований на соціальну захищеність працівників.

Найголовніше, про що не варто забувати, що нематеріальні принципи заохочення варто використовувати лише у випадку повного задоволення фінансових та матеріальних потреб співробітників.

Звичайно, що оволодіння та запровадження сучасних методів управління є складним завданням для українського менеджменту.

Таким чином, можна зробити висновок, що фактори мотивації в українських та зарубіжних компаніях схожі, але не однакові. Це визначається не лише індивідуальними культурними особливостями кожної держави та різним рівнем економічного розвитку, а й своєрідним баченням мотивації як системи взаємопов'язаних чинників та українським менталітетом.

ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

В першому розділі було проаналізовано поняття «мотивація», «мотиви», «потреби» з точки зору різних зарубіжних та вітчизняних авторів та підходів.

Було розглянуто еволюцію концепцій та теорій мотивації в процесі розвитку управлінських рішень. Виявлено, що в процесі розвитку цивілізації, науки, техніки та соціального суспільства організації вимушені постійно відшукувати нові способи, види та принципи мотивації власних співробітників. В цих умовах з'являються нові потреби, відбувається значна модифікація раніше існуючих запитів. Змінюються умови життя людей, цінності та орієнтири, тому потрібна постійна зміна видів винагороди задля задоволення існуючих потреб та ефективного впливу на поведінку працівників. Методи, що були актуальні ще вчора, сьогодні можуть не працювати.

Проаналізовано досвід мотиваційних систем зарубіжних компаній у порівнянні з діючими українськими принципами. Виявлено переваги та недоліки.

Звичайно, українському менеджменту доцільно орієнтуватися на західний досвід впровадження та функціонування мотиваційних систем, але не повністю його копіювати, бо механічне перенесення зарубіжного досвіду не матиме ніякого ефекту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ МОТИВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ ТА СИСТЕМ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1 Аналіз впливу мотиваційних факторів на продуктивність праці та соціальне життя працівників

Головним завданням мотивації праці є спонукання людей з максимальною ефективністю виконувати роботу відповідно до делегованих їм прав та обов'язків. Функції мотивації співробітників здійснює керівник. Його завданням є вміло та чітко визначати потреби співробітників та створювати умови, які забезпечують задоволення потреб при успішно виконаній роботі.

Але на мотивацію праці також впливають фактори та чинники, які не залежать від керівництва.

Термін «фактор» походить від латинського слова «facere» – робити, виробляти. Сучасне значення цього слова «рушійна сила, головний елемент, який визначає розвиток певного процесу».

Всі фактори, які впливають на трудову мотивацію, можна поділити на чотири основні групи.

1) Психологічні. Це фактори задоволення особистісних та естетичних потреб, які притаманні конкретному індивіду.

2) Соціальні. Це фактори задоволення соціальних потреб у визнанні, схваленні, участі та самовираженні.

3) Економічні. Це фактори, які сприяють задоволенню різноманітних матеріальних потреб, без яких фізичне існування людини неможливе.

4) Організаційні. Фактори задоволення потреб в змісті діяльності.

Найважливішими та найбільш значимими факторами трудової мотивації є:

- заробітна плата (економічний фактор),
- задоволеність працею (соціальний та психологічний фактор),
- часовий фактор (організаційний фактор),
- стиль управління (соціальний фактор),
- організація та умови праці.

Ринкова економіка передбачає, що заробітна плата виражає головний інтерес найманих працівників, роботодавців та держави в цілому. Однією із головних умов ефективного розвитку виробництва є створення взаємовигідного механізму реалізації та дотримання інтересів зазначеного партнерства, а також є предметом функції управління працею та заробітною платою.

Заробітна плата – це певна ціна робочої сили, яка відповідає вартості послуг та предметів споживання, що задовольняють духовні та матеріальні потреби працівника та членів його родини.

Функціями заробітної плати є:

1. **Стимулююча функція.** Вона є найбільш вагомою та важливою. Ця функція забезпечує спонукання працівника до трудової активності, підвищення ефективності праці та максимальної продуктивності. Розмір заробітної плати повинен залежати від досягнутих результатів.

Розбіжності в оплаті та особистісних трудових зусиллях призводять до послаблення стимулюючої функції заробітної плати та підриває її трудову основу. Стимулююча функція реалізується менеджментом організацій завдяки конкретним системам оплати праці. Вони повинні ґрунтуватися на оцінюванні результатів діяльності та розмірі фонду заробітної плати й ефективністю діяльності компанії.

На сьогоднішній день позиція «гарантований дохід завдяки мінімальному трудовому внеску» більш прийнятний для багатьох українців, ніж підхід «максим прибутку ціною максимуму праці». Це відображає

низький рівень мотивуючого впливу заробітної плати, який не спонукає працівників до повної реалізації їх трудового потенціалу.

Також стимулююча роль заробітної плати може бути обмежена низьким рівнем інформованості працівників. Значна різниця між наявною та уявною заробітною платою наближує фактичний заробіток до гарантованого мінімуму.

2. Статусна функція. Це відповідність статусу визначеного розміру заробітної плати трудовому статусу співробітника. У цьому випадку під терміном «статус» слід розуміти положення співробітника в певній системі соціальних зв'язків та стосунків. Трудовий статус – це місце конкретного працівника стосовно інших і за вертикаллю, і за горизонталлю. Тобто розмір заробітної плати є головним показником такого статусу. Співставлення його з власними трудовими зусиллями дозволяє оцінити справедливість оплати праці.

3. Регулююча або розподільна функція впливає на співвідношення між попитом та пропозицією робочої сили. Вона впливає на ступінь зайнятості персоналу та його формування – професійний та кваліфікаційний склад, чисельність колективу. Об'єктивною основою, яка дозволяє ефективно реалізувати дану функцію, є принцип диференціації при оплаті праці за групами працівників, за пріоритетністю діяльності або за іншими чинниками. Такий принцип можна використовувати ефективно лише у випадку врахування механізмів ціноутворення на ринку праці та пов'язану з цим поведінку суб'єктів ринкових стосунків.

4. Виробничо-пайова функція визначає ступінь участі праці в утворенні ціни товару, послуги або продукції, її внесок у загальне виробництво. Ця частка дозволяє визначити частку ціни робочої сили, її конкурентоспроможність на ринку праці. Саме в цій функції втілюється реалізація інших функцій заробітної плати через премії, бонуси, доплати та інше.

5. Відновлювальна функція. Це визначення такого абсолютного розміру оплати праці, який дозволить втілити умови нормального відновлення робочої сили. В сьогоденнішніх реаліях в процесі трудової діяльності відновлюється, зазвичай, тип особистості з інтересами, сконцентрованими на споживанні. При цьому спостерігається зменшення інтересу до самої роботи.

Для кожної країни або регіону структура оплати праці індивідуальна та специфічна і залежить від виду економічної діяльності та типу підприємства. Але в загальному вигляді її структуру можна зобразити так:

- основна заробітна плата
- додаткова заробітна плата
- винагорода за кінцевий результат
- премія за основний результат
- матеріальна допомога.

Важливо відзначити, що ставлення до оплати праці визначається всією системою ціннісних орієнтирів співробітника і є суто індивідуальним. Основою дієвості управління працею з використанням механізмів оплати праці є забезпечення максимальної адекватності розміру заробітної плати трудовій поведінці співробітників, у тому числі результативності діяльності.

У процесі формування заробітної плати створюється певний еталон трудової поведінки, визначається набір її соціально важливих параметрів. Підвищення оплати праці є результатом їх успішної реалізації.

Справедливість заробітної плати оцінюється основною масою працівників з позицій споживача.

Високі вимоги до оплати праці не завжди свідчать про високий економічний інтерес, який спонукає до праці. Саме в цьому контексті варто оцінювати мотивуючу роль заробітної плати.

Загальними критеріями оцінки справедливості оплати праці є порівняння:

- відносно працівників такої ж професії та кваліфікації
- відносно працівників такої ж професії, але іншої кваліфікації
- відносно робітників інших професій на даному підприємстві
- відносно особистого трудового внеску.

Порівняння слід проводити не лише з розміром заробітної плати, а й з трудовим внеском працівників.

Задоволеність працею. У загальному вигляді – це оцінка працівником умов трудового процесу. Це досить об'ємне поняття, яке відображає ієрархічно організоване явище.

Задоволення може бути представлене на наступних рівнях:

- поведінковому – залученість працівника до трудової діяльності;
- емоційному – задоволення від роботи;
- раціональному – міра відповідності параметрів виробничого середовища очікуванням та вимогам працівника.

В основі задоволеності роботою в розрізі мотиваційного комплексу факторів є захопленість роботою, залученість до неї. Міра захопленості роботою обумовлює задоволення від неї та диференціює працівників за типами мотивації.

Робота заповнює значну частину нашого життєвого простору і це не може не відобразитися на ставленні до життя людини. Зазвичай різке зменшення задоволеністю від життя пов'язане зі зменшенням реальних доходів. Але варто відзначити, що основою збільшення рівня незадоволеності від життя є криза праці як однієї із основних складових життя особистості.

Таким чином, можна зробити наступні висновки.

1) Спрямованість мотивації на змістовність та суспільну користь роботи сприяє формуванню трудових мотивів, а також стимулює трудову активність індивіда.

2) За умови правильно сформованого у індивіда в процесі соціалізації інтересу до творчої роботи буде присутня і задоволеність від професійної діяльності.

3) Задоволеність від роботи провокує появу зацікавленості в самореалізації особистості в процесі власної праці. Людина прагне розвивати та удосконалювати власну трудову діяльність, реалізувати власний потенціал.

4) На основі захопленості від роботи формується мотиваційне ядро особистості, тип мотивації праці.

У літературі виділяють наступні мотиваційні типи:

- працівники, орієнтовані на оплату праці та інші нетрудові цінності;
- працівники, орієнтовані на змістовну та суспільно важливу діяльність;
- працівники зі збалансованими цінностями.

Важливо відзначити, що вплив факторів виробничого середовища на мотивації трудової діяльності здійснюється саме за допомогою задоволеності. Задоволеність – це морально-психологічна основа стану працівника. А задоволеність акумулює оцінки різних ситуацій виробничого середовища, та через механізми зворотного зв'язку транслює їх на мотиваційне ядро в сторону підвищення або зниження значення вимог та запитів.

Часовий фактор або організаційний фактор. Мотивація часом створює реальні передумови для підвищення трудової та творчої активності. Гнучкі режими праці завжди були досить привабливими для працівників. Західні компанії, які широко використовують такі графіки роботи, знайшли оптимальні форми, при яки враховуються інтереси обох сторін: працівника та роботодавця.

До нестандартних режимів праці відносять:

- скорочені тижні

- неповна зайнятість
- гнучкий графік роботи.

У науковій літературі описані різні форми, види, назви та типи гнучких графіків роботи:

- «гнучкі годин (Швеція),
- «змінні години» (Бельгія);
- «ковзний робочий час» (Німеччина);
- «гнучкий час» (США).

Зміст цих назв полягає в тому, що працівнику надається свобода встановлення власного графіку робочого часу за межами твердо встановлених обов'язкових годин. Власні навантаження співробітник також розподіляє сам. У межах встановленого часового діапазону з врахуванням можливих відхилень визначається конкретний час початку та кінця роботи та її загальна тривалість протягом дня.

Але при встановленні таких графіків надзвичайно важливо враховувати специфічні особливості кожного трудового колективу.

Використання таких режимів роботи передбачає виконання двох основних умов.

1. Обов'язкова щоденна присутність на роботі всіх співробітників в певний інтервал робочого дня. Це необхідно для забезпечення нормального ритму роботи всього структурного підрозділу, ефективної внутрішньої комунікації між працівниками та керівництвом й зовнішніми контактами.

2. Вимога обов'язкового відпрацювання певної кількості годин протягом встановленого терміну (тижня або місяця). Це залежить від встановленого в організації облікового періоду.

Тобто все одно існує чітко встановлений час обов'язкової присутності на робочому місці всіх працівників. Обідня перерва також може бути фіксованою або вільною.

Подібні режими роботи можуть бути використані при будь-якій тривалості робочого дня.

Особливо ефективно такі графіки можна використовувати в сфері управлінської праці, науково-дослідницької діяльності та ін.

Перевагами такого графіку роботи є:

- індивідуальний графік дозволяє узгоджувати робочий графік та сімейний розпорядок дня. Особливо актуально це для жінок, яким потрібно відвести дітей до закладів освіти, медичних установ, гуртків, приділити час вихованню тощо;
- відмова від регламентованого початку робочого дня звільняє від запізнень;
- більш раціональне використання вільного часу;
- відсутність необхідності постійно відлучатися для відвідування лікаря, психолога тощо;
- можливість уникнути годин «пік» в транспорті.

Для організацій такий режим роботи також має свої принади. Співробітники прагнуть скоріше закінчити об'єм робіт, зменшується кількість прогулів та відлучок з роботи, зменшується текучість кадрів, а значить зменшуються витрати на підготовку нових співробітників.

Стиль управління – це комплекс прийомів та методів, манера поведінки керівництва стосовно підлеглих, за допомогою якої можна примусити їх робити те, що в конкретний момент вигідно для досягнення певного результату.

Численні дослідження підтверджують, що для більшості підлеглих важливим є стиль наказу від керівника. Чи враховується при цьому професійний рівень працівника, ресурсний потенціал тощо.

Стиль керівника виявляється в способі подання розпоряджень, в манері розмови з підлеглими, поведінці.

Таблиця 2.1

Характеристика стилів управління

Стиль управління	Характеристика	Умови та форми	Поведінка керівника у разі використання мотивації та стимулів
Авторитарний	Комплекс методів управління, використовуючи які керівник, в першу чергу, орієнтується на власні інтереси, завдання та знання. Авторитарний керівник не враховує думки коле та підлеглих. Для нього характерні жорсткі рамки у виконанні завдань, методи адміністративного впливу. Зазвичай такий керівник нав'язує власну думку через примус або винагороду	– на початковому етапі формування організації трудового колективу – в ситуаціях намагання працівників задовольнити власні потреби за рахунок колективних – у випадку зменшення продуктивності та якості праці	Страх покарання. Використання матеріальних стимулів

Стиль управління	Характеристика	Умови та форми	Поведінка керівника у разі використання мотивації та стимулів
Демократичний	Сукупність прийомів та методів управління, які базуються на поєднанні принципу єдності із залученням працівників до процесів управління, контролю та організації праці. Демократичний керівник прагне впливати на людей через методи переконання	– використання матеріальної та моральної винагороди – заохочення співробітників – справедливе оцінювання колективної та особистої праці – виявлення потреб у підвищенні кваліфікації	Спільне визначення методів підтримки та заохочення
Делегуючий	Комплекс прийомів управління, який базується на делегуванні підлеглим частини завдань та цілей, а також відповідальності за їх досягнення та виконання. Керівник із	– делегування здійснюється лише відповідальним, ініціативним та мотивованим працівникам – в розрізі окремого	Передача команді права визначення форм заохочення

Стиль управління	Характеристика	Умови та форми	Поведінка керівника у разі використання мотивації та стимулів
	таким стилем управління надає працівникам повну свободу діяльності	колективу чи структурного підрозділу — надається можливість самостійно визначати власні форми моральної та матеріальної винагороди	

Таким чином, можна зробити наступні висновки.

1. При авторитарному стилі управління існує ризик зниження творчої ініціативності підлеглих, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, зниженню рівня мотивації працівників, а також значна текучість кадрів.

2. Демократичний стиль управління, навпаки, сприяє появі творчої атмосфери в колективі, розвиває ініціативу, надає більше уваги особистості, покращує соціально-психологічний клімат в колективі та підвищує трудову мотивацію.

3. Делегуючий стиль управління надає працівникам самостійності у вирішенні проблем, підвищує статус та сприяє самореалізації та саморозвитку. Це, звичайно ж, сприяє зростанню мотивації до ефективної праці.

Варто відзначити, що стиль управління не повинен бути статичним та незмінним. Його можна змінювати в процесі зростання професійної майстерності, досвіду підлеглих. Завданням керівника є аналіз поточної ситуації та зміна стиля управління в залежності від потреб. Стиль керівника повинен відповідати поточній ситуації: чим вищий професійний рівень працівника, тим більш демократичним повинен бути стиль управління, інколи навіть повна самостійність.

Організація та умови праці. Мотиваційні фактори знаходяться під постійним впливом виробничого середовища, в якому функціонують працівники. Організація повинна створити певні умови, які забезпечать ефективну реалізацію мотивів працівника.

Основним індикаторами організації праці є:

- повнота використання робочого часу
- розподіл робіт в трудовому колективі
- рівномірність трудових навантажень серед працівників.

Недоліки в організації трудового процесу заважають працівнику ефективно використовувати робочий час для виконання основної роботи, не дають змоги реалізувати мотиваційний потенціал та викликають негативне ставлення до роботи. Це, в свою чергу, призводить до появи конфліктів, зниження якості послуг чи товарів, і, як наслідок, до економічних втрат організації.

Підсумовуючи викладене вище, можна зробити наступні висновки.

1) Заробітна плата є мотивуючим фактором лише у випадку її пов'язаності з результатами діяльності. Для працівників повинна бути зрозумілою чітка залежність між матеріальною винагородою та продуктивністю праці. Заробітна плата обов'язково повинна містити складову, яка залежить від досягнутих в процесі роботи результатів.

2) Складна економічна ситуація, яка склалася в Україні, світові обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19, не дають можливості всім компаніям та організаціям забезпечувати високу оплату праці. Тому варто

приділити особливу увагу нематеріальному стимулюванню, створювати систему пілг для працівників. Варто надавати співробітникам творчу свободу, гнучкий графік, неповний робочий тиждень, можливість працювати віддалено чи он-лайн.

3) Задоволеність від праці можна розглядати з двох позицій:

- як кількісну характеристику – показник оцінки мотивації. Високий рівень задоволеності підвищує рівень мотивації;
- як якісну характеристику. Задоволеність може бути виявлена на емоційному, поведінковому та раціональному рівнях. Адже основним завданням мотивації є спонукання до ефективної діяльності та праці.

4) Для менеджменту організацій важливо визнавати результати діяльності кожного конкретного співробітника, надавати можливість самостійно приймати рішення в межах компетенції, консультувати колег.

2.2 Оцінка мотиваційних факторів та аудит мотиваційних систем організації

Основним завданням процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від наявних трудових ресурсів. Це дозволить підвищити ефективність діяльності організації, загальну результативність та прибутковість компанії. Основні механізми формування трудової мотивації формуються навколо економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів впливу на трудову поведінку співробітників.

Провести оцінку та аналіз мотиваційних факторів та системи мотивації та стимулювання праці персоналу можна за наступною методикою, яка проводиться в три етапи.

Перший етап – оцінка ефективності мотивації. Джерелом інформації є результати анкетування.

Другий етап передбачає оцінку матеріальної мотивації для виявлення мотиваційної спрямованості стимулюючих виплат та ефективності діючої в організації системи матеріальної мотивації та за необхідності її корегування.

Третій етап передбачає визначення напрямків удосконалення системи мотивації.

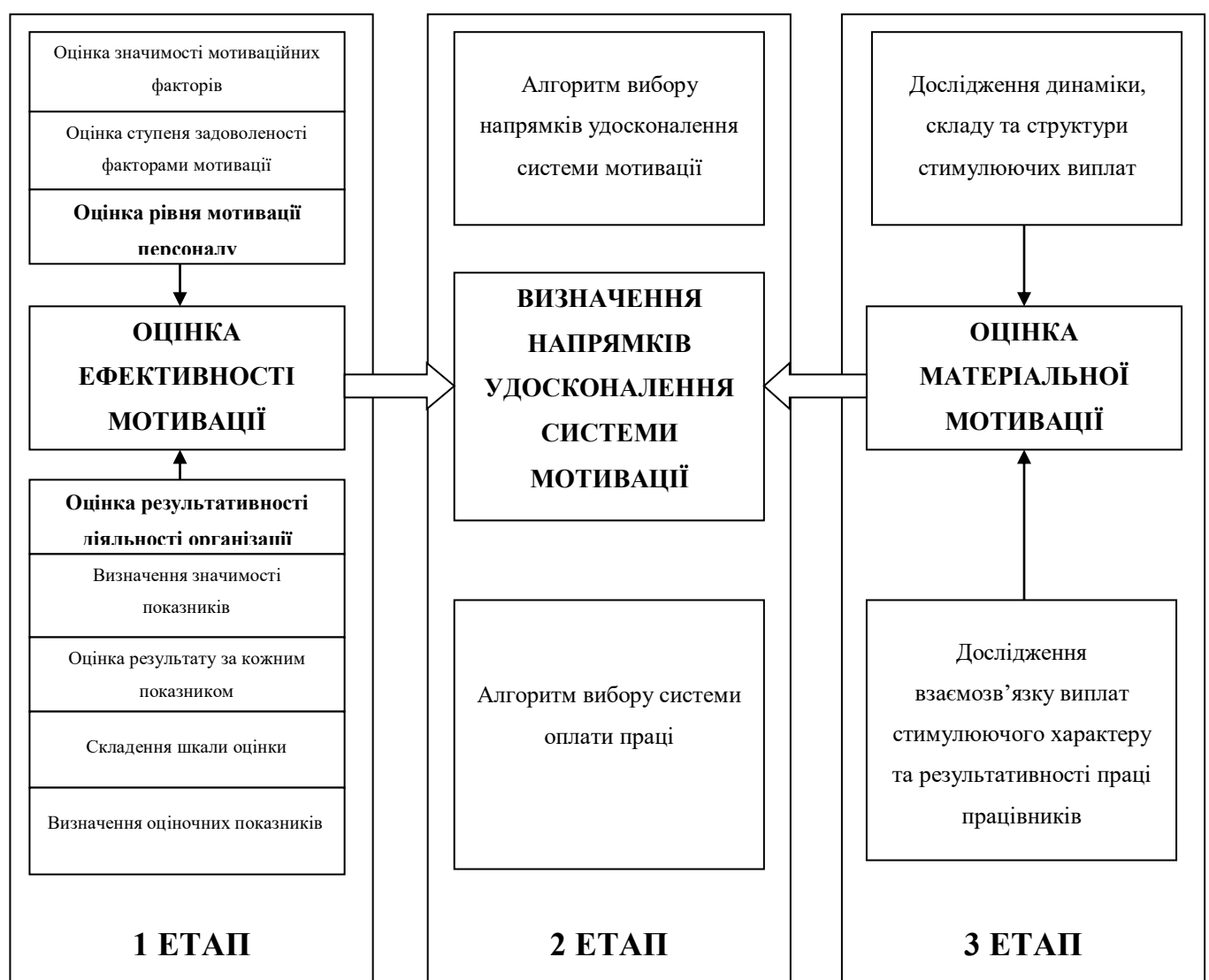


Рисунок 2.1 – Етапи оцінки та аналізу мотиваційних факторів та мотиваційної системи і стимулювання праці співробітників

Аудит мотивації персоналу – це ефективний управлінський механізм, який дозволяє оцінити дієвість наявної системи мотивації та запропонувати шляхи її поліпшення при мінімальних витратах.

Головною відмінністю аудиту мотивації персоналу від перевірок спеціальними органами є різниця в завданнях, спрямованих на аналіз та підвищення рівня відповідності фактичного стану справ бажаному, а не на виявлення порушень та покарання.

Компанії та організації для проведення аудиту мотиваційної системи можуть запросити фахівців консалтингових компаній, які професійно займаються такою діяльністю. Перевіряти необхідно і матеріальну, і управлінську складові мотиваційної системи.

Низька мотивація персоналу може викликати наступні проблеми:

- неякісна робота, брак
- низький рівень виконавчої дисципліни;
- значна текучість кадрів;
- висока конфліктність;
- нераціональність мотивів поведінки виконавців;
- негативне, халатне ставлення до роботи;
- низький рівень міжособистісних комунікацій;
- порушення виробничого процесу;
- неможливість створення узгодженої команди;
- низька ефективність впливу керівництва на підлеглих та протиріччя в комунікації;
- незадоволеність роботою співробітників;
- низький професійний рівень працівників;
- безініціативність співробітників;
- незадовільний морально-психологічний клімат;
- негативне оцінювання діяльності керівництва;
- організаційний хаос;

- недостатня увага до підвищення професійного рівня співробітників;
- небажання працівників підвищувати власну кваліфікацію;
- низький моральний дух в колективі.

Всі зазначені проблеми умовно можна розділити на дві групи:

- перша залежить від економічних механізмів мотивації;
- друга група залежить від адміністративних та соціально-психологічних чинників впливу на мотиваційну систему організації.

Проблеми, які свідчать про низьку трудову мотивацію прямо впливають на рівень задоволеності працею персоналу. Як наслідок, зменшується індивідуальна ефективність працівників та загальна ефективність функціонування організації.

Таким чином, мотиваційний стан компанії є важливим аспектом впливу на продуктивність функціонування будь-якої організації в процесі запровадження в процес управління гуманітарних технологій, спрямованих на розвиток та активацію особистісного та професійного потенціалу.

В перекладі з лат. «auditor» означає «слухач». Це слово застосовують для позначення різних функцій, одна з яких для позначення професій, пов'язаних з особливою довірою.

Приймаючи за основу міжнародний стандарт ІСО19011 (Guidelines for quality anditor environmental management systems auditing) аудит мотиваційного стану організації можна визначити наступним чином: «Систематичний, незалежний та задокументований процес отримання свідчень аудиту мотиваційних процесів в організації і об'єктивне їх оцінювання для виявлення ступеня виконання узгоджених критерії в аудиті з метою визначення рівня загального організаційного мотиваційного стану».

Мотиваційні аудити бувають внутрішніми та зовнішніми.

Внутрішній аудит, або «аудит першої сторони» проводить зазвичай сама організація. Результати можуть бути підставою для декларації про відповідність.

Зовнішні аудити, або «аудити другої чи третьої сторони» проводяться сторонами, які зацікавлені в діяльності організації.

Аудит мотиваційного стану організації зазвичай є внутрішнім аудитом. Його здійснюють керівний склад організації, фахівці HR-відділів та консультанти, з метою виявлення невідповідностей мотиваційної політики, яка реалізується в компанії.

Метою аудиту мотиваційного стану організації (МСО) є виявлення того, що мотиваційний стан організації та рівень задоволеністю працею відповідає:

- вимогам власне організації;
- вимогам інтегральних мотиваційних програм, розроблених в організації;
- запланованим цілям організації;
- інтересам та потребам співробітників;
- інтересам та потребам клієнтів.

У процесі проведення аудиту мотиваційного стану організації вирішуються наступні завдання.

1. Оцінка поточної стратегії організації в розрізі мотивації персоналу.

2. Оцінка системи мотиваційної системи організації та взаємозв'язку між процедурами:

- аналіз моделі системи стимулювання на основі наявної документації;
- оцінка чіткості здійснення стимулюючих впливів вищим керівництвом;
- діагностика системи мотивування на рівні лінійних керівників.

3. Оцінка мотиваційного потенціалу співробітників організації:

- діагностика мотиваційної сфери співробітників та сфери потреб працівників;

- виявлення областей актуальних та базових потреб співробітників;
 - оцінка областей мотивації, які потребують негайної корекції.
4. Визначення відповідності:
- діючої системи мотивації існуючій стратегії організації в певній галузі;
 - діючої системи мотивації завданням організації;
 - витрат на мотивацію отриманому ефекту;
 - навичок керівництва з управління мотивацією очікуванням співробітників.

5. За результатами оцінки формуються рекомендації щодо змін стратегії, структури, процедур мотивації співробітників.

Крім того, аудит повинен надати переконливі докази того, що мотиваційна політика організації знаходиться в робочому стані та функціонує результативно.

За результатами мотиваційного аудиту менеджмент та керівництво організації можуть запровадити зміни до мотиваційного процесу та при можливості усунути:

- фінансові втрати;
- погіршення або втрату іміджу організації;
- отримання скарг від клієнтів та споживачів;
- можливість виробництва продукції чи послуг низької якості.

Аудит мотиваційного стану організації доцільно розглядати як аудит результатів власне процесу мотивації.

Таким чином, основним завданнями та цілями аудиту є:

- оцінка мотиваційного потенціалу співробітників;
- оцінка ефективності діючої системи управління мотивацією;
- оцінка відповідності мотиваційної системи цілями організації;
- оптимізація витрат на управління мотивацією персоналу в організації;

- створення фундаменту для покращення мотиваційної системи організації;
- розробка системи стимулювання персоналу для досягнення нових цілей;
- оцінка об'ємів ресурсів, які необхідні для зміни мотиваційної системи організації;
- визначення відповідності системи мотивації трудовому законодавству України;
- рекомендації щодо можливого або необхідного переформатування системи мотивації.

Результатом аудиту мотиваційної системи організації є висновок за результатами аудиту, який відображає:

- рівень мотиваційного стану організації;
- рівень лояльності персоналу до організації (відповідність позицій корпоративного кодексу наявному рівню прихильності співробітників);
- рівень відповідності організаційним очікуванням задоволення працею співробітників та реальним рівнем їх задоволеності.

Замовником аудиту мотиваційної системи організації може бути керівник організації чи структурного підрозділу.

Основними принципами проведення аудиту мотиваційної системи організації є:

1) принцип системності. Планування та проведення аудиторських перевірок мотиваційної системи організації повинні проводитися з урахуванням структурного взаємозв'язку: політика – програми – процедури – загальна результативність;

2) принцип одноманітності передбачає дотримання єдиної встановленої процедури. Це дозволяє забезпечити її однозначність та співставність;

- 3) принцип документованості забезпечує збереженість отриманої інформації про стан мотиваційної системи організації;
- 4) принцип попередження;
- 5) принцип регулярності передбачає певну періодичність у проведенні аудиту мотиваційної системи;
- 6) принцип доказовості повинен забезпечувати надійність висновків;
- 7) принцип незалежності. Аудитори не повинні залежати від керівництва;
- 8) принцип відкритості. Результати перевірки мають відкритий характер.

Таким чином, аудит мотиваційного стану організації є важливим механізмом виявлення невідповідностей між очікуваннями відносно мотиваційної політики та реальним станом справ в конкретному підрозділі або організації в цілому. Він відображає загальну задоволеність працею, лояльність співробітників та реальний рівень мотиваційного стану в організації.

Програма аудиту мотиваційного стану організації – це комплекс одного або декількох аудитів, запланованих на певні терміни та спрямованих на виявлення відповідностей між мотиваційними процесами, які реалізуються в організації, та реальним рівнем мотиваційного стану організації.

До традиційних методів проведення аудиту мотиваційної системи організації відносять:

- 1) спостереження
- 2) опитування (анкетування)
- 3) доказ (об'єктивне свідчення)
- 4) аналіз
- 5) оцінювання.

Спостереження є категоричною констатацією факту. Воно є важливим методом зібрання первинної інформації в процесі проведення аудиту. Отримати правдиву інформацію про розвиток та роботу компанії, групі

процеси та форми проведення мотиваційних заходів допомагає спостереження за людьми в процесі їх трудового функціонування та колективної активності, вивчення пропозицій, думок, проблем та поглядів на ті чи інші процеси в організації.

Об'єктами спостереження є:

- 1) внутрішньо організаційні комунікації;
- 2) стиль управління керівництва;
- 3) документація, яка свідчить про проведення мотиваційних заходів;
- 4) корпоративна культура, процес її формування, становлення та підтримки;
- 5) поведінка співробітників;
- 6) технологічне обладнання;
- 7) способи формування групової єдності;
- 8) стан робочих місць та місць для відпочинку

У процесі проведення спостереження можливе використання наступних методів:

- хронометраж робочого дня для з'ясування фактичних витрат робочого часу;
- фотографування протягом робочого дня. Це дозволяє виявити чинники, які впливають на ефективність виконання професійної діяльності працівниками;
- метод моментних спостережень. Це вибіркове спостереження, аналіз витрат робочого часу та фактичного навантаження працівників.

Для виявлення та оцінки професійної самоефективності, досвіду та задоволеності працею доцільним буде використання саме цих методів.

Іншим важливим методом проведення аудиту мотиваційного стану організації є опитування, анкетування. В процесі проведення аудиту мотиваційного стану організації такий метод допомагає зібрати інформацію про об'єкт.

Анкетування – це певна форма залучення співробітників до процесу управління компанією. Люди, відчуючи що їх думка має значення, з більшою повагою ставляться до керівництва. Також це сприяє поліпшенню соціально-психологічного клімату в колективі.

Такий метод достатньо економічний та зручний. При незначних витратах він дозволяє опитати досить велику кількість людей та отримати значний об'єм інформації. Проведення опитування дозволяє отримати інформацію про:

- ефективність роботи керівного складу;
- задоволеність працею;
- задоволеність заробітною платою та системою винагород;
- стосунки в колективі.

Це фактори, які впливають на загальну мотивацію персоналу в організації.

Анкета, яку використовують в процесі проведення опитування, повинна бути оптимальною за об'ємом. Велика кількість питань вимагає значної витрати робочого часу, мала кількість не дасть змоги отримати повну інформацію. Рекомендований формат від 5 до 12 питань. Анонімність забезпечить інформативність анкети.

У процесі проведення аудиту мотиваційного стану організації використовують два типи бесід:

1) вільна бесіда. Її проводить аудитор з керівним складом організації з питань ставлення до мотиваційних процесів, або з працівниками з метою зібрання та конкретизації інформації. При такій формі бесіди аудитор не впливає на опитуваного. Дозволяється лише інколи ставити деякі питання;

2) формалізована бесіда. Така бесіда спрямована на конкретне формулювання та описання відповідності або невідповідності й рівня мотиваційного стану організації. У такій бесіді аудитор має активну роль, він ставить достатню кількість запитань.

Опитування варто проводити в робочий час на робочому місці працівника, важливо при цьому враховувати стан співбесідника. Якщо проводиться опитування співробітника, керівник не повинен бути присутнім при бесіді.

На початку проведення будь-яких діагностичних процедур потрібно повідомити про завдання, порядок проведення та очікувані результати.

Результати опитування повинні бути узагальнені та проаналізовані разом з опитуваним.

Використання діагностичних опитувальників та тестів в процесі проведення мотиваційного аудиту спрямоване на пошук несвідомих мотивів та глибоких мотиваційних утворень.

Можна виділити наступні методи психодіагностики мотивації.

- 1) Список особистісних переваг А. Едвардса (EPPS) вимірює силу потреб.
- 2) Тест Motype – побудова мотиваційного профілю (тест В. І. Герчікова)
- 3) Мотиваційний профіль Шейли Річі та Пітера Мартіна.
- 4) Опитування для вимірювання потреби в досягненнях Ю. М. Орлова
- 5) Структура трудової мотивації А. Г. Шмелева
- 6) Опитувальний для вимірювання тенденції до мотивації досягнення Мехрабіана
- 7) Методи виміру мотивації до уникнення невдач Елерса.

Доказ також є методом аудиту мотиваційного стану організації і полягає в підтвердженні або спростуванні певної інформації, яка отримана в процесі проведення аудиту. Докази характеризуються наступними показниками:

- надійність залежить від кваліфікації аудитора;
- суб'єктивні думки та висновки не можуть бути об'єктивними доказами для підготовки аудитором офіційного висновку.

Метод аналізу в процесі проведення аудиту мотиваційного стану компанії дозволяє поділити діяльність на прості частини та визначити їх взаємозв'язок.

Оцінювання використовується для формування висновків за результатами аудиторської перевірки мотиваційного стану організації.

Основними документами, які використовуються в процесі проведення аудиту мотиваційного стану організації, є:

- опитувальний лист. Це анкета з питаннями про підрозділ або особу, яка перевіряється. Питання повинні бути недвозначні, лаконічні, зрозумілі та передбачати однозначну відповідь. Їх потрібно вибудувати в певній послідовності;
- контрольний лист (check list). Його складають заздалегідь. Це своєрідний систематизований перелік питань, який дозволить аудитору отримати повну інформацію про відповідність або невідповідність мотиваційної політики, програми, методів, механізмів та процедур вимогам. Питання повинні передбачати розгорнуті відповіді і мати індивідуальний характер;
- журнал аудитора. В ньому зафіксовані факти, результати спостережень, бесід, опитування та інша інформація, яку зібрав аудитор в процесі проведення аудиту мотиваційного стану організації.

Основним завданням аудиту мотиваційного стану організації є виявлення відповідності мотиваційної системи та задоволеності персоналу цілям організації. Результатом такого аудиту можуть бути виявлені невідповідності.

Ці невідповідності повинні обов'язково точно і об'єктивно фіксуватися в документах та відображатися у звіті.

Результатом проведеного аудиту мотиваційного стану організації є звіт, який оформляється документально та передається замовнику. Він не має суворо регламентованої форми та розробляється індивідуально на підставі фіксації невідповідностей.

Правила складання аудиторського звіту.

1. Опис організації або структурного підрозділу.
2. Дані проведеного аудиту мотиваційного стану організації з наданням опитувальних та контрольних листів, а також журналу аудитора.
3. Аналітична довідка за отриманими даними. В ній відображається мотиваційний стан компанії, лояльність співробітників, задоволеність працею та ін.
4. Перелік виявлених невідповідностей.
5. Аудиторські висновки щодо проведеного аудиту мотиваційного стану організації.
6. Рекомендації керівному складу компанії щодо управління мотиваційною системою організації.

РОЗДІЛ 3. ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВАЦІЇ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Аналіз особливостей мотивації персоналу на різних етапах життєвого циклу організації

Мотивація – це комплекс зовнішній та внутрішніх рушійних сил, які спонукають особистість до певної діяльності. Вони визначають форми та спрямованість такої діяльності, поведінку людини, спрямовану на досягнення особистих або колективних завдань.

Таким чином, мотивація – це сукупність всіх наявних мотивів, які впливають на поведінку індивіда.

Мотиваційна система персоналу містить:

- 1) мотивацію трудової діяльності. Це спонукання співробітників до ефективного трудового функціонування, результатом якого буде необхідна винагорода, що задовольнить потреби особистості;
- 2) мотивація володіння засобами виробництва, мотивація вибору робочого місця тощо;
- 3) мотивація стабільної та виробничої зайнятості;
- 4) мотивація розвитку конкурентоздатності працівника.

В теорії та практиці менеджменту також використовуються наступні терміни.

Мотиватори – це фактори, які спонукають людину до трудової діяльності. Їх поділяють на зовнішні та внутрішні.

Мотиваційний потенціал працівника – чинник, який характеризує готовність людини до максимальної трудової діяльності, розвитку конкурентоздатності та реалізації власних навичок, знань та вмінь в роботі.

Спрямованість мотивації – направленість працівника на реалізацію певних потреб за допомогою обраного конкретного виду трудової діяльності

Сила мотиваційної поведінки або мотивації – це інтенсивність наміру людини, ступінь її готовності до трудової діяльності, спрямованої на досягнення цілей.

Важливим питанням є розмежування внутрішньої та зовнішньої мотивації. Практично це зробити доволі складно, тому надзвичайно важливими є їх моніторинг та аналіз.

Характерними видами зовнішньої мотивації є:

- правила розпорядку в організації
- накази та розпорядження керівництва
- правила поведінки
- порядок призначення премій тощо.

Активізувати дії працівника та змінити поведінку людини керівництву простіше саме через зовнішні типи мотивації, але все одно повинні виникати і внутрішні спонукання.

Потреби працівника можна задовольнити винагородою, і чільне місце в мотиваційній системи займає саме вона.

Винагорода – це всі складові того, що людина вважає для себе цінним та важливим.

Виділяють два типи винагород:

- внутрішні забезпечує власне процес діяльності, її зміст та важливість для людини, можливість отримання високих результатів.

Можливість колективної комунікації, дружні стосунки з колегами, відчуття належності до команди однодумців є внутрішніми винагородами.

- зовнішні винагороди забезпечує організація.

Складовими зовнішніх винагород є:

- заробітна плата;

- символи службового статусу та престижу, почесні звання, нагородження грамотами та похвальними листами тощо;
- просування кар'єрними сходами;
- додаткові пільги: додаткова відпустка, службовий автомобіль, повна або часткова оплата комунальних платежів тощо.

Мотиваційний процес залежить від індивідуальних характеристик особистості, виду потреб, які ініціювали цей процес, від мотиваційної направленості людей.

Рівень та сила мотиваційних установок співробітників також залежать від оцінки трудомісткості досягнення цілей.

Звичайно, ефективність трудової діяльності в значній мірі залежить від мотивації, але ця залежність неоднорідна та достатньо складна.

В науковій літературі мотивацію поділяють на матеріальну, трудову та статусну.

Матеріальна мотивація – це прагнення певного рівня достатку та досягнення матеріального стандарту життя. Це формує у особистості потребу збільшити трудовий внесок, покращити якість та результативність власної діяльності.

Проблема матеріальної мотивації надзвичайно актуальна для країн з перехідним типом економіки, а значить і для України. Це обумовлено двома чинниками:

Чільне місце в матеріальній мотивації трудової діяльності посідає заробітна плата. Вона є основною формою доходу найманих працівників.

Вплив достойної, високої заробітної плати сприяє підвищенню ефективності діяльності та дає наступні результати:

- 1) зменшення текучості кадрів та формування стабільного трудового колективу;
- 2) залучення до трудової діяльності найбільш досвідчених, професійних та ініціативних працівників, які орієнтуються на високу продуктивність та успішність діяльності

З) старанне, відповідальне ставлення до праці, її інтенсифікація.

Мотивація трудової діяльності безпосередньо пов'язана з диференціацією доходів економічно активної частини населення країни. Судячи з практики, і надмірна, і недостатня диференціація негативно впливає на рівень трудової активності.

Трудова мотивація все більше визначає характер діяльності людини та впливає на її поведінку в процесі професійної діяльності. Трудова мотивація є наслідком самої роботи, її змісту, умов, організації трудового процесу, режиму праці.

Природнім є те, що кваліфікований працівник потребує змістовної, цікавої та корисної роботи та гарних умов. Це надає людині відчуття самоповаги та самореалізації.

Нудна, одноманітна діяльність не забезпечує належного рівня мотивації та впливає на ефективність роботи. Працівник в процесі власного розвитку та підвищення трудового потенціалу прагне виконувати змістовнішу та цікавішу роботу, отримувати завдання інноваційного характеру. Таким чином, зміна змістовності роботи дозволяє підвищувати активність персоналу до оптимального рівня.

Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки. Вона пов'язана з прагненням людини виконувати складнішу та відповідальнішу роботу, посісти високу посаду, займатися престижною, суспільно важливою діяльністю.

Форми впливу на мотиваційну сферу співробітників можна класифікувати наступним чином.

Таблиця 3.1

Форми та методи впливу на мотиваційну сферу працівників

Етап	Опис	Застосування
Стимулювання	Керівник, який пропонує працівнику стимули, може впливати на потреби. Специфічні організаційні стимули формують трудові мотиви. Це дозволяє керівнику сформувати потрібну форму діяльності. Стимулювання має колективний характер	Створення збагаченого стимулами та можливостями середовища, яке дозволить активізувати корисні для організації мотиви
Мотивування	Запропонувавши працівнику організаційні цілі як напрямок реалізації мотиву, керівник може впливати на мотиви та актуалізувати найбільш важливі. Мотивування має індивідуальний характер	Створення умов для активізації власних мотивів особистості

Етап	Опис	Застосування
Забезпечення підтримки	Керівництво забезпечує працівника нематеріальними ресурсами: контактами, інформацією, повноваженнями Таким чином можна вплинути на засоби діяльності, гальмувати або активізувати роботу	Підтримка пов'язана з наданням повноважень, доступу до соціальних контактів та інформації
Надання зворотного зв'язку	Повідомляючи працівнику про наближення до результатів, керівник корегує діяльність щодо їх досягнення. Негативний чи позитивний зворотній зв'язок дозволяє повідомляти про правильність або неправильність обраного шляху	Фіксація, відслідковування та відображення результатів: звіти, графіки досягнень тощо
Підкріплення поведінки	Надати значимості результатам допомагає акцентування уваги	Закріплення в свідомості працівника тих чи інших

Етап	Опис	Застосування
	підлеглого на них. Закріплення корисних або некорисних реакцій працівника призводить до їх асоціації із задоволенням або незадоволенням	результатів як найважливіших

Реалії сьогодення та сучасна парадигма управління організацією вимагають використання інноваційних ефективних управлінських методів та інструментів. Дослідження показують, що значна частка рентабельності організацій залежить від ефективних управлінських навичок. На сьогоднішній день персонал не лише робоча сила, а цінний капітал, який формує конкурентоздатність компанії та забезпечує її стабільний економічний розвиток.

Але, на жаль, значна кількість українських компаній, продовжує ставитися до власних співробітників лише як до робочої сили, формальних виконавців певних функціональних обов'язків. Надзвичайно мало уваги приділяється таким важливим характеристикам як високий рівень інтелекту, творча унікальність та підприємницький склад розуму.

Звичайно ж це не може не відобразитися на результатах діяльності таких організацій, зменшуючи її конкурентоспроможність на ринку.

Людський ресурс має тривалий характер використання та перетворення. Для нього характерний, як і для інших ресурсів, знос: моральний, фізіологічний психологічний та ін., тому надзвичайно важливо розуміти цінність цього ресурсу. Його потрібно відновлювати, інвестувати в нього для подальшого ефективного використання. Тобто людський ресурс є

об'єктом капітальних вкладень. Їх доцільність необхідно розглядати в розрізі стратегії компанії.

Для більшості організацій інвестиції у власних співробітників є статтею витрат. Але варто зазначити, що за умови правильного підходу ці капітальні вкладення можуть бути надзвичайно ефективними та вигідними.

Проаналізувавши відкриті джерела, можна зробити висновок, що найбільш ефективною інвестицією в людський ресурс є:

- медичне обслуговування
- створення гідних умов для розвитку та навчання співробітників
- достойний рівень оплати праці
- активний відпочинок
- використання технологій для розвитку прихованого потенціалу співробітників – коучінг.

Численні дослідження та опитування підтверджують, що на сьогоднішній день відбувається зміна трудової мотивації. Першочерговими у поведінці та свідомості молодих людей є прагнення матеріального достатку та розвиток особистості. Матеріальні стимули та фінансова стабільність є основою задоволення потреб найвищого порядку, таких як потреба в професійному зростанні, саморозвитку та духовному розвитку.

У сучасних українських умовах існує достатній резерв працівників з високою внутрішньою мотивацією до постійного професійного росту та розвитку, а також високою мотивацією до творчої праці. В основному це молоде покоління з вищою освітою та середнім або високим доходом.

Сучасні керівники прагнуть постійного професійного зростання через навчання, вони готові створювати умови для навчання власних співробітників. Для них зрозумілим є те, що це вигідна інвестиція в майбутнє компанії.

Але менеджменту компаній важливо брати до уваги наступні актуальні моменти, пов'язані з професійним навчанням персоналу:

- заохочувати співробітників до отримання вузькоспеціалізованої освіти за спеціальностями, важливим для успішного та ефективного розвитку компанії;

- важливо створювати для працівника умови максимального розкриття його потенціалу та задоволення потреб найвищого порядку.

Головним недоліком у вітчизняній практиці управління є зменшення мотивуючої функції заробітної плати. Працівники часто не бажають жертвувати власним часом, часом для сім'ї, дозвіллям на користь роботи. І це не залежить від рівня заробітної плати.

Заробітна плата як економічна категорія відображає стосунки між роботодавцем та найманим працівником.

Для роботодавця – це елемент витрат на виробництво, фактор конкурентоспроможності.

Для працівника – це основна форма прибутку.

Молоді спеціалісти, не дивлячись на достатньо високий рівень доходу, не готові повністю викладатися заради гарної заробітної плати. На перший план виступають інші фактори мотивації: вимоги до характеру діяльності, найближчого оточення, вільний час та ін. Це, звичайно ж, негативно впливає на значення заробітної плати як основного мотивуючого фактора.

У деяких українських організаціях заробітна плата не може виконувати стимулюючу роль, тому що не здатна забезпечити задоволення навіть базових потреб співробітників та їх сімей. Особливо це помітно в невеликих містах та селищах, де рівень заробітної плати нижчий за середній і основним завданням людей є забезпечення більш-менш пристойного рівня життя для себе та сім'ї.

На жаль, система взаємостосунків між працівником та керівництвом організації в сучасних українських умовах не враховує факт, що розвиток та ефективне функціонування будь-якої організації залежить від рівня та якості життя співробітників та стимулюючої ролі заробітної плати.

Незадовільні результати діяльності українських компанії та зменшення стимулюючої ролі заробітної плати з'являються через несправедливе формування й розподіл прибутків та зниження рівня життя співробітників

Менеджмент організацій повинен суворо дотримуватися діючого законодавства, балансу інтересів у стосунках з власним персоналом, реалізувати принципи соціального партнерства, запроваджувати інноваційні методи мотивації та розвитку співробітників.

Система мотивації будь-якої компанії повинна враховувати:

- зовнішні стимули
- внутрішні мотиви діяльності
- психологічні особливості людей
- персональний професійний досвід працівників
- потреби в управлінні та підпорядкуванні
- правове регулювання.

Важливо ефективно поєднувати матеріальні та нематеріальні фактори в управлінні персоналом.

Тобто найважливішим фактором розвитку та ефективного функціонування будь-якої організації в сучасних умовах є формування збалансованої системи мотивації співробітників.

У процесі проведеного дослідження виявлено, що система трудової мотивації, яка буде адекватною сучасному періоду розвитку української економіки, повинна ґрунтуватися на наступних принципах.

1. Економічність – це співвідношення витрат та прибутків. Ринкова економіка передбачає витрати роботодавця на робітників у вигляді різноманітних винагород. Будь-які управлінські рішення щодо організації та функціонування мотиваційних процесів не повинні перевищувати витрати на виробництво та реалізацію продукції, надання послуг або робіт.

2. Соціальна відповідальність (соціальне партнерство) – це відповідальність роботодавця за соціальні процеси у власній організації.

Соціальне партнерство розглядають як систему соціально-трудових відносин між власником (роботодавцем) та найманим працівником (профспілкою) за участі держави як арбітру в процесі реалізації соціально-економічних прав та інтересів.

Отримання переваг на ринку передбачає впровадження в організації певних соціальних стандартів. Тобто, таким чином підвищується інвестиційна привабливість організації не лише для потенційних інвесторів, а й для найманих працівників.

3. Збалансованість – баланс інтересів держави, роботодавця та найманого працівника.

4. Оптимальність. Цей принцип передбачає оптимальне поєднання соціальних, матеріальних, нематеріальних, поточних та стратегічних стимулів.

5. Синхронність – послідовність надходження певних винагород після вчинення дій згідно даного рівня активності.

6. Гнучкість (функціоналізм) – адекватне та своєчасне реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

7. Системність передбачає єдність взаємопов'язаних складових системи трудової мотивації: об'єктів та суб'єктів, завдань та цілей, оціночних моделей та систем стимулювання.

8. Комплексність передбачає створення в організації бази з інформацією про кожного співробітника із зазначенням потреб, які домінують в структурі його особистості.

9. Гласність. Інформація повинна бути прозорою та доступною для всіх сторін.

10. Транспарентність – спільна зацікавленість в діяльності сторін.

Таким чином, важливим завданням сучасного українського менеджменту організації в процесі формування механізму реалізації стратегічно орієнтованої системи мотивації та стимулювання праці є вибір ефективного та відповідного інструментарію і технологій, які можуть

підсилити вмотивованість персоналу та підвищити продуктивність та ефективність діяльності.

3.2 Коучінг як технологія мотивації в розвитку кадрового потенціалу організації

Для підвищення ефективності функціонування персоналу існує безліч напрямків та методів, можна обрати різні шляхи та способи удосконалення роботи. Зрозуміло, що будь-які новації потребують значних витрат ресурсів, не надаючи при цьому жодних гарантій успішної реалізації. Саме тому в умовах кризових тенденцій та обмеженості часових та матеріальних ресурсів важливо віднайти напрямки отримання в найкоротші терміни найкращих результатів з оптимальними витратами.

Для цього, насамперед, необхідно визначити напрямки вдосконалення діяльності та чинники, які визначають ефективність роботи співробітників.

У світі постійно проводяться різноманітні дослідження трудових ресурсів та їх можливостей. Виявлені результати дозволяють задовольняти потреби персоналу та стимулювати появу таких типів поведінки, які сприятимуть досягненню завдань та цілей організації.

Тобто завдання кожного керівника та менеджменту компанії – сприяти росту мотивації власного персоналу. Чільне місце в цьому займають індивідуальні особливості кожного співробітника. Адже доведено, що загальний результат діяльності організації прямо залежить від здібностей кожного її співробітника. Таким чином, на можливість підвищення ефективності діяльності компанії впливає міра розкриття внутрішнього потенціалу кожного працівника.

Коучінг ввібрав в себе все найбільш корисне та ефективне із різних напрямків (психотерапія, бізнес-тренінги, традиційні методи управління та інше), але повністю асоціювати його з одним конкретним неправильно.

На відміну від інших технік та методик коучінг є не лише інструментом, який створює сприятливе середовище, розкидає внутрішній потенціал та ресурси для самостійного прийняття рішення, вибору варіантів та шляхів розвитку.

Коучінг походить від англ. слова «coaching» – навчання, тренування. Вперше в бізнес-термінологію його ввів на початку 90-х років минулого століття англійський бізнесмен, консультант Джон Уітмор.

У 1992 році він написав книгу-бестселер «Coaching for Performance», найвідомішу книгу про коучінг, яку перевели на 11 мов світу.

На думку Дж. Уітмора сутність коучінгу – це розкриття наявного у особистості або групи спільно працюючих людей потенціалу задля максимізації власної ефективності та продуктивності.

Цей метод консультування та тренінгу відрізняється від класичних технік тим, що коучер не дає людині суворих рекомендацій або порад. Пошук рішення проводиться спільно.

Філософія коучінгу – залучення всіх співробітників компанії до процесу управління та прийняття рішень, які впливають на їх життя. Основою коучінгу є партнерство та довіра. Управління в стилі коучінгу – це формування відповідальності.

Коучінг надзвичайно ефективний інструмент мотивації, самомотивації та управління персоналом. Він сприяє розвитку не лише співробітників, а й окремих структурних підрозділів, що призводить до ефективного розвитку організації в цілому. Також коучінг сприяє підвищенню відповідальності, самомотивації, повнішому розкриттю здібностей та задоволеності життям особистості.

Таким чином, коучінг корисний, в першу чергу, для самої організації, адже компанія отримує ефективних та лояльних працівників. Для співробітників він дає:

- більший рівень самостійності;
- можливість проявляти ініціативу;
- усвідомлення потенціалу власних можливостей як основної складової зростання персональної мотивації.

Дані Міжнародної федерації коучінгу (ICF) свідчать, що окупність витрат на коучінг дорівнює 5.3 до 1.

Значна кількість компаній та організацій формують механізми фінансової та нефінансової мотивації персоналу, створюють потужні системи вирахування заробітної плати з урахуванням всіх можливих чинників та впливів, вигадують різноманітні нематеріальні впливи.

Така діяльність також ефективна і надзвичайно важлива. Але недоліком цих систем, зазвичай, є середньостатистичне розуміння стимулів працівника, які можуть сформувати бажання працювати на користь компанії та створюють лояльне ставлення до організації.

Коучінг як стиль менеджменту створює насамперед ефективну систему нематеріальної мотивації співробітників. Звичайно, що вона є доповненням матеріальної мотивації.

У процесі діяльності компанії коучінг є безперервним процесом спілкування менеджера та працівника. Він сприяє професійному зростанню та становленню працівника в мінливих обставинах службової діяльності, а також ефективній роботі компанії.

Головна і найважливіша особливість коучінгу – допомога працівнику знайти власне вирішення завдання, а не зробити це за нього. Коучінг заохочує працівників до самостійності, сміливості, ініціативності, прагнення братися за складні, ризиковані, але вигідні проекти. У процесі коучінга максимально розкривається потенціал особистості та ефективність її діяльності.

Працівник буде більше мотивований для досягнення власної мети (наприклад, виконати власний проект), якщо буде відчувати власну автономію та відсутність контролю. Співробітнику важливо буде при виконанні діяльності та досягненні поставленого завдання відчувати власну компетенцію, пов'язану з позитивними стосунками з іншими людьми, що виявляється у відчутті належності та прихильності.

Коучінг – це певна рівновідповідальна взаємодія партнерів в процесі виконання завдань.

Фази коучінга:

- попередня діагностика;
- вирішення практичного завдання;
- змістовний аналіз результатів (проміжних або кінцевих);
- аналіз супервізії процесу;
- рекомендації щодо подальшого вирішення конкретного завдання;
- рекомендації щодо вирішення подібних завдань;
- рекомендації одо саморозвитку.

Можна виділити наступні формати проведення коучінгу:

1. Ситуаційний. Включає в себе декілька сесій для вирішення певного завдання.

2. Проектний. Це тривала діяльність, спрямована на підтримку одного клієнта або групи в процесі досягнення багатокomпонентної мети.

Для коучера важливим є розуміння впливу різних подій та факторів на мотивацію. Можливості для самовизначення, вибір, визнання почуттів та позитивний зворотній зв'язок призводять до підсилення внутрішньої мотивації.

Негативний зворотній зв'язок, погані оцінки та переживання нездатності отримати результат мають демотивуючий ефект та зменшують внутрішню мотивацію.

Компанія «Manchester Inc.», світовий лідер з програм проведення управлінського коучінгу, провела дослідження впливу управлінського коучінгу на розвиток бізнесу.

Програми коучінгу Manchester Inc забезпечували в 5,7 разів більший прибуток від вкладених в управлінський коучінг інвестицій. Покращення були відзначенні відразу в декількох галузях.

Дослідження, проведені ICF Global Coaching – міжнародною коучінговою федерацією та Manchester Inc., показують наступні результати:

- 99% компаній та працівників, які використовують коучінг, «задоволені або дуже задоволені»;
- 96% опитаних стверджують, що ще раз звернулися б до коучера з метою повторної сесії;
- 51% компаній із сильною культурою коучінгу повідомляють про підвищення прибутків порівняно з конкурентами;
- на 67 % збільшується рівень усвідомлення;
- на 57% збільшується стресостійкість;
- на 62% підвищується рівень постановки масштабних цілей;
- на 77 % покращуються стосунки з підлеглими;
- на 73% збільшується кількість позитивних звичок;
- на 62% успішнішими стають особисті стратегії;
- на 60% збалансованіше життя;
- на 59% покращується рівень життя;
- на 53 % збільшується розкриття більшого потенціалу;
- на 52% збільшується впевненість в собі;
- на 48% покращується виконана робота;
- задоволеність роботою зросла на 61%;
- конфліктність зменшилась на 52%.



Рис. 3.1 Результати запровадження коучінгу

І навіть не дивлячись на проблеми, які викликані пандемією та розповсюдженням захворюваності на COVID-19, інтерес до онлайн-коучінгу зріс на 57 %.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У сучасних ринкових умовах, враховуючи світові кризові явища, питання мотивації персоналу надзвичайно гострі та актуальні.

Ефективне управління організацією передбачає максимально повне використання набору ресурсів, методів та механізмів, якими володіє організація.

Не викликає сумнівів той факт, що головним і найважливішим ресурсом будь-якої організації чи компанії є персонал. Але повну та ефективну віддачу від співробітників можна отримати лише при певних умовах. Лише власне бажання співробітників працювати на повну силу, в основі якого є трудова мотивація, визначає готовність людей до повної самовідданості роботі.

Процес мотивації складний та неоднозначний. У наявних літературних джерелах є безліч теорій та концепцій, які пояснюють зацікавленість співробітників у власній роботі різними потребами індивіду та умовами його існування.

Сучасні реалії вимагають запровадження ефективних мотиваційних систем з постійним їх удосконаленням.

Численні актуальні дослідження відображають зменшення стимулюючої ролі заробітної плати. А значення індивідуального мотивування співробітників, яке проводиться з урахуванням особистісних, психологічних та соціальних особливостей кожної людини, навпаки – зростає.

У процесі дослідження з'ясовано, що застосування єдиної моделі системи мотивації персоналу достатньо проблематичне. Навіть в умовах одного регіону схожі методи та механізми можуть дати різний результат. Арсенал керівного складу організацій повинен містити декілька технологій та механізмів, які дозволять врахувати особливості окремих груп або індивідів.

Застосування індивідуального підходу до кожного співробітника забезпечує розвиток та максимальне використання потенціалу співробітників і звичайно ж впливає на ефективність функціонування організації в цілому.

Ефект мотивування найбільший у випадку врахування думок конкретного працівника про витрачені зусилля для отримання результату праці. І мова йде не лише про витрати робочого часу та прикладених зусиль, але й про вік, досвід, освіту, соціальний статус, стаж роботи в організації, професійні досягнення, схильність до комунікацій, чуйність тощо. Ефективність системи мотивації співробітників зростає, коли думки працівників про витрати співпадають з оцінкою цих витрат керівництвом організації.

Управління мотиваційним процесом у будь-якій організації – це двосторонній процес. Він залежить від дій керівного складу, що його запроваджує, та реакції працівників, на яких спрямовані ці процеси. Співробітники організації одночасно є об'єктами та суб'єктами процесу, а його ефективність визначається соціально-трудовими відносинами, які склалися в організації.

Підвищити ефективність мотиваційної системи організації дозволяє активна реалізація різноманітних форм мотивації: матеріальної та нематеріальної, позитивної та негативної, зовнішньої та внутрішньої, загальнокорпоративної, групової, індивідуальної. Також можливе використання механізмів самомотивації.

Запровадження мотиваційної системи повинно проводитися з урахуванням наступних принципів: партнерства, справедливості, гнучкості, контролю, комплексності та системності.

Важливим також є врахування стадії життєвого циклу конкретної організації у певний момент часу. Це важливий чинник для визначення найбільш ефективних методів управління та мотивації персоналу. Проведене дослідження підтверджує, що менеджменту організації важливо звертати

особливу увагу на відповідність запровадженої системи мотивації рівню розвитку організації та її положенню в життєвому циклі.

Важливо не лише досліджувати систему мотивації, а й ефективно нею управляти. Під ефективністю, зазвичай, розуміють економічну ефективність. Науковці та фахівці в галузі управління персоналом вважають, що співробітники та організація розвиваються через кризи. Тому важливо враховувати всі мотиви, які виражають спрямованість особистості, ціннісні орієнтири її діяльності, а також вплив цих чинників на загальний результат. В процесі практичної діяльності ці фактори не завжди враховуються.

Мотивація як універсальний компонент системи управління може стати дієвим інструментом розвитку організації. Ефективна система мотивації допомагає залучати та пробуджувати нові мотиваційні ресурси, виявляти потенційних лідерів та підвищувати їх результативність.

У роботі було запропоновано коучінг як технологію формування мотивації персоналу. Він є елементом, який пов'язує систему мотивації та систему формування управлінських кадрів, сприяє виявленню лідерів, їх успішній реалізації. Коучінг також враховує стадію життєвого циклу організації.

Технологія формування мотивації з використанням коучінгу сприяє особистісному та організаційному розвитку та є дієвим механізмом для зростання компанії.

Відома значна кількість різних соціально-економічних та зовнішньоекономічних методів мотивації. Тому кожен керівник повинен обрати для своєї організації саме той підхід, який відповідає корпоративним цінностям, культурі, традиціям та бюджету.

Таким чином, мотиваційні системи сучасних українських організацій необхідно реорганізовувати, запроваджуючи механізми ефективного узгодження інтересів через мотиви їх трудової поведінки з завданнями організації в цілому. Це потребує постійного вивчення мотивів трудової поведінки, умов та причин їх формування.

Мотивація персоналу це галузь практичної діяльності, безпосередньо пов'язана з реалізацією інтересів суб'єктів ведення господарської діяльності, взаємодією роботодавця та найманих працівників та запровадженням механізмів посилення трудової активності. Тому її варто розглядати як одну із основних складових соціально-трудова стосунків.

Соціально-трудова відносини – це комплекс стосунків між сторонами: роботодавцем та найманим працівником, державними органами та суб'єктами, пов'язаних з наймом, використанням та відновленням робочої сили. Ці стосунки спрямовані на забезпечення високого рівня та якості життя індивіда, колективу та суспільства в цілому.

Ці взаємостосунки охоплюють широкий спектр питань – від соціально-економічних аспектів майнових відносин до системи організаційно-економічних та правових інститутів, які пов'язані з індивідуальними та колективними перемовинами, укладенням згод та договорів відносно розмірів оплати праці, участі найманих робітників в управлінні організацією тощо.

Мотиваційна складова соціально-трудова відносин пов'язана з опрацюванням та використанням засобів, механізмів, методів, прийомів, інструментарію, які забезпечують активізацію трудової поведінки працівників. Вони сприяють узгодженню не завжди тотожних інтересів суб'єктів господарюванню та оптимізують стосунки між працею та капіталом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативно-правова література:

1. Конституція України.
2. Кодекс законів про працю України: закон України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII // Відомості Верховної ради УРСР. – 1971.,– дод. до № 50. – Ст. 375.
3. Загальна декларація прав людини // декларація ООН 1948 року // Офіційний вісник України – 2008. – № 93 – С. 89, – Ст. 3103.
4. Про захист заробітної плати: конвенція Міжнародної організації праці № 95 1949 року / Конвенції та рекомендації, ухвалені Міжнародною організацією праці. 1919-1964 [3 т., Т. 1]. – 1887 с. – С. 486–492.
5. Європейська соціальна хартія: хартія Ради Європи № ETS № 163 1996 року // Відомості Верховної ради України. – 2007. – № 51. – С. 2096.

Наукова література:

6. Абчук В. А. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Союз, 2002.
7. Агеев А.И., Куроедов Б.В. Особенности применения методологии стратегической матрицы при прогнозировании развития государств. – 2-е изд. – М.: Институт экономических стратегий, 2008.
8. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
9. Актянов Д.В. Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. Порядок разработки: практическое пособие / Д.В. Актянов. – М.: КНОРУС, 2010. – 152 с.
10. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - СПб.: Питер, 2004. С. 179; Почебут Л.Г., Чикер В.А. Индустриальная социальная психология: Учебное пособие. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 1997. – С. 24

11. Баранова И.П. Организационное поведение: учеб. пособие / И.П. Баранова. – М.: Маркет ДС, 2007. – 168 с.
12. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – 2-е изд. – Минск: Современная школа, 2010. – 448 с.
13. Блинов А.О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник для вузов.- М.: ИНФРА-М, 2002. Горячая О. В. Особенности рефлексивного управления персоналом организации / Концептуальные аспекты управления персоналом. – СПб.: 2003. – С. 168–169.
14. Богачек И. А. Философия управления. – СПб.: Наука, 1999.
15. Бурнард Ф. Тренинг межличностного взаимодействия. – СПб.: Питер, 2001.
16. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 148 с.
17. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. И доп. - М.: Экономистъ, 2008.
18. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Даниел Гоулман, Ричард Бояцич, Энни Макки; Пер. С англ. – 5 изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 301 с.
19. Гоулман, Д. Г73 Эмоциональный интеллект / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А.П. Исаевой. - М.: АСТ: АСТ МОСКВА; Владимир: ВКТ, 2009. – 478 с.
20. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение от теории к практике. – М.: Вершина. – 2006.
21. Громов А.В. Консалтинговые услуги по реструктуризации российских предприятий и организаций СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001.
23. Гульковский А.В., Рысюк В.Н. Управленческое консультирование.- М.: ЮРКНИГА, 2004.

22. Дипроуз Д. Мотивация. - Пер. с англ.; - М.: Эксмо, 2007.
23. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд., электрон. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 802 с.
24. Дронов В. Т. Этика сотрудничества в менеджменте / Концептуальные аспекты управления персоналом. – СПб., 2003. – С. 37–38.
25. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – СПб.: Вильямс, 2000.
26. Дятлов В. А., Кибанов А.Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов. – М.: ПРИОР, 1998. – 512 с.
27. Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 394 с.
28. Занковский А. Н. Организационная психология. – СПб.: 2002.
29. Здравомыслов А.Г. Потребности, интересы, ценности. М.: 1986
30. Зерчанинова Т. Е. Мотивация российского работника: социологический анализ / Концептуальные аспекты управления персоналом. – СПб., 2003. – С. 155–157.
31. Ильин Б. П. Мотивация и мотивы. СПб.: Изд-во Питер, 2000.
32. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг. – М: Класс, 2002
33. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 378 с.
34. Каверин С. Б. Мотивация труда. М.: ИПРАН, 1998.
35. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М. ИНФРА-М, 2013. – 524 с.
36. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я.- М.: Изд-во Дело, 2000.

37. Ковалев С.В. Работа с персоналом: Системный подход. Практическое пособие. – М.: Издательство «Альфа-пресс», 2008. – 248 с.
38. Кокурина И. Г. Методика изучения трудовой мотивации. Учебно-методическое пособие. М., 1990.
39. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2003. - № 6.
40. Компетентностный подход в педагогическом образовании / Под ред. В. А. Козырева, Н. Ф. Радионовой, А. П. Тряпицыной. – СПб.: РГПУ, 2005.
41. Красовский Ю. Д. Архитектоника организационного поведения. – СПб. – 2005.
42. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Менеджмент / Учебное пособие. – СПб: Издат. дом, 2001. – 432 с.
43. Макаров Д.В. Соотношение карьерной ориентации и стиля управленческой деятельности менеджеров. - М.: МОУС, 2003.
44. Максимцов М. М., Игнатьева А. В. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2003. – 286 с.
45. Макхэм Калверт Управленческий консалтинг.- М: Дело и Сервис, 1999.
46. Малин А.С., Мухин В.И. Исследование систем управления: Учебник.- М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2005. – 315 с.
47. Маслоу А.Г. Мотивация и личность/Перевод. с англ. Татлыбаевой А. М. СПб.: Евразия, 1999
48. Минченкова О.Ю., Фёдорова, Н.В. Управление персоналом: система бюджетирования. Учебное пособие / О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова – Москва: КноРус, 2018. – 224 с.
49. Мишин В.М. Исследование систем управления: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2004. – С. 405 с.

50. Международный стандарт ISO 19011: 2002. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента.

51. Мельник К. Ю. Трудове право України : підручник / К. Ю. Мельник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків : Діса плюс, 2014. – 480 с.

52. Мерманн Э. Коммуникация и коммуникабельность (Практические рекомендации для открытой коммуникации). – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. – 296 с.

53. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: ученик для бакалавров / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 398 с.

54. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с

55. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. Пособие / Под ред. Проф. В.П. Пугачева – М.: ИНФРА-М, 2014 – 394 с.

56. Огнев А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг.- СПб.: Речь, 2003.

57. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум). – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640 с.

58. Одегов Ю.Г., Федченко А.А., Дашкова Е.С. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство «Альфа-пресс», 2009. – 336 с.

59. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 2004. – 719 с.

60. Пашин В.С. Человек и его потребности: Уч. пособие/ Академия ГА. СПб, 2004.

61. Перикатов А.Б. Консалтинговые услуги по управлению корпоративной собственностью.- СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003.
62. Плотинский Ю.М. Теоретические и эмпирические модели социальных процессов.-М.: Логос, 1998.
63. Попов С. Г. Управление персоналом: Учебное пособие. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Ось – 89, 2006. – 275 с.
64. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников.– Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 365 с.
65. Разинкин М.А. Разработка системы вознаграждения, основанной на системе сбалансированных показателей // Персонал-Микс. 2006. – № 11-12.
66. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под. ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
67. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А. В. Ребров. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 346 с.
68. Рогачев СА. Коучинг: возможности применения в бизнесе. Ростов н/Д: Феникс, 2003.
69. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Наталья Самоукина. – М.: Вершина, 2008. – 224 с.
70. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала». – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 312 с.
71. Соломатина Н.А. Управление организацией / Н.А. Соломатина, З.А. Нагимова. – М: ООО «Вершина», 2011. – 219 с.

72. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджеров. / Стаут Л.У., пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2007. – 536 с.
73. Таранненко В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика.- Киев.: Изд-во Ника-Центр, 2002.
74. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.
75. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III: Учеб.-практич. Пособие. – 3-е изд., перарб. – М.: Дело. – 128 с.
76. Удальцова М. В. Социология управления / М. В. Удальцова – М.: ИНФРА-М., 2000. – 142 с.
77. Уитворт Л., Кимски-Хауз Г., Сандал Ф. Ко-активный коучинг / Учебник: Пер. с англ. – М.: Международная академия коучинга, 2011. – 354 с.
78. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 309 с.
79. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджеров. — М.: Олимп-Бизнес, 1999., Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. – М.: Интел-синтез, 1997
80. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2000.— 669 с.
81. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2000. – 352 с.
82. Ф. Лютенс. Организационное поведение. ИНФРА-М. 1999. С. 664.

83. Харрис Джина Коучинг: личный рост и успех.- СПб.: Речь, 2003.
84. Чанишева Г.І., Краснов Є.В., Лагутіна І.В. та ін. Трудове право України навч.-метод. посібник / Націон. ун-т «Одеська юридична академія». – Одеса: Фенікс, 2013. – 402 с.
85. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / Чемяков Валерий Павлович. – Москва: Вершина, 2008. – 208 с.
86. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер.: 2012. – 336 с.
87. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. М.: Прогресс, 1979. С. 133.
88. Шпренгер, Райнхард. Мифы мотивацию Выходы из тупика./ Перевод с нем. – «Духовное познание», Калуга. – 2004. – 296 с.
89. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / Авт.-сост. В. Надеждина. – Минск: Харвест, 2007. – 256 с.
90. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / Авт.-сост. В. Надеждина. – Минск: Харвест, 2007. – 256 с.
91. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М., 1999.
92. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб.: 2009. – 240 с.

Интернет-ресурси:

93. <https://coachuniver.ru>
94. <https://csr-ukraine.org>
95. <https://happymonday.ua>
96. <https://icf-ukraine.org>
97. <https://rabota.ua>
98. <https://ukrstat.org>

99. <https://zakon.rada.gov.ua>
100. <https://work.ua>
101. <https://yva.ai>