

УДК 331.104.2

Волкова М.В.*кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова***Шевченко В.С.***кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова***ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА****FORMATION PECULIARITIES OF SOCIO-ECONOMIC MOTIVATION OF LABOUR OF PERSONNEL OF THE ENTERPRISE****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто теоретичні основи формування соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства. Проведена класифікація підходів до мотивації. Визначено взаємозв'язок мотивів і стимулів в управлінні персоналом на підприємстві. Розглянуто вплив факторів мотивації на продуктивність праці персоналу.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, персонал, мотив, продуктивність праці.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены теоретические основы формирования социально-экономической мотивации труда персонала предприятия. Проведена классификация подходов к мотивации. Определена взаимосвязь мотивов и стимулов в управлении персоналом на предприятии. Рассмотрено воздействие факторов мотивации на производительность труда персонала.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, персонал, мотив, производительность труда.

ANNOTATION

In article theoretical bases of forming of socio-economic motivation of labour of personnel of the enterprise. The classification of approaches to motivation. The correlation of motives and incentives in personnel management at the enterprise. The influence of motivational factors on the productivity of the personnel.

Keywords: motivation, stimulation, personnel, motive, productivity.

Постановка завдання. Метою статті є визначення особливостей формування соціально-економічної мотивації праці персоналу на сучасному етапі розвитку українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З даної тематики проведено безліч досліджень, орієнтованих як на розвиток теорій мотивацій, так і на використання їхніх досягнень у практиці функціонування підприємств. Передусім, представляють інтерес фундаментальні дослідження в цій області зарубіжних учених: Г. Бенкера, Ф. Герцберга, Дж.К. Гелбрейта, П. Друкера, А. Маслоу, У. Оучи, Т. Питерса, Г. Саймона, В. Томсона, Р. Уоттермена, Х. Хекхаузена, г. Шраегга, та ін. Серйозні змістовні дослідження з проблематики управління персоналом та трудової мотивації виконані вітчизняними ученими, серед яких виділяються: Л.В. Балабанова, В.Я. Брич, В.М. Данюк, І.В. Качан, А.М. Колот, О.В. Крушельницька, Н.Д. Лук'янченко, В.Г. Нікіфорова, В.М. Петюх, О.В. Сардак, М.В. Семікіна

та ін. Зусиллями цих та інших авторів виконана велика й успішна робота з наближення ідей мотивації до реалій організацій ринкової економіки.

Проте потенціал теорій мотивації та їх практичного застосування в управлінні персоналом залишається недостатньо використаним. Існує необхідність в економічно і соціально можливому діапазоні реалізувати використання саме соціально-економічної мотивації в управлінні персоналом, що зумовлює подальші наукові розробки в цій області, а значущість ефективної системи управління персоналом обумовлює актуальність теми дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Уперше термін «мотивація» було наведено А. Шопенгауером у статті «Чотири принципи достатньої причини». У сучасній літературі мотивація трактується досить широко. В одному випадку – це сукупність факторів, що спрямовують та визначають поведінку, при цьому шляхи досягнення активності залишаються поза увагою; в іншому – це сукупність мотивів. Мотивація розглядається як процес психічної регуляції конкретної діяльності, як процес дії мотиву та як механізм, що визначає виникнення, спрямованість та способи здійснення конкретних форм діяльності.

На теперішньому етапі розвитку економіки мотивація визначається однією з функцій менеджменту, що охоплює розробку і використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Навіть досконало складені плани і найсучасніша структура організації мало чого варті, якщо не виконується фактична робота з формування механізмів мотивації заохочення до активної трудової діяльності.

Враховуючи те, що у зарубіжній літературі визначення даної категорії має різне тлумачення, а у вітчизняній практиці використовується, в основному, виходячи із різних видань, які перекладені на українську мову, доцільно висвітлити власне ставлення до даного поняття, що пов'язане із формуванням механізму моти-

вації з врахуванням особливостей його використання в Україні.

На сучасному етапі розвитку економіки України основним ресурсом підприємства стає персонал, який впливає на зростання продуктивності праці та ефективність діяльності. Тому доцільно ефективно використання та розвиток персоналу на кожному підприємстві, що суттєво залежить від мотивації праці як спонукання людини до продуктивної діяльності. Мотивація є головним елементом в активізації людського фактору, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх ефективне функціонування. Так, за статистичними даними, серед факторів, що впливають на підвищення продуктивності праці є такі складові мотивації праці персоналу: матеріальна зацікавленість (29,5%), моральне заохочення (6,3%), гнучкий графік робочого дня (4,2%) та навчання персоналу (11,8%).

Навіть досконало складені плани та найсучасніша структура підприємства неефективні, якщо мотивація праці персоналу не спрямована на підвищення ефективності діяльності. Жодна система управління не буде функціонувати, якщо в масштабі країни, регіону або окремого підприємства не буде розроблено ефективну систему мотивації праці персоналу, яка буде спонукати кожного працівника працювати продуктивно для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства. Висока віддача працівників можлива лише у випадку, якщо вони зацікавлені у високому результаті, який дасть змогу працівникові отримати задоволення його найважливіших потреб.

За усіх часів праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людини до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людини і сприяти підвищенню мотивації праці робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва.

Розуміння сутності системи мотивації праці персоналу повинно спиратися, в першу чергу, на розкритті сутності поняття мотивації. Проведене дослідження показало, що у літературі існує велика кількість визначень мотивації, які розкривають її сутність з різних сторін. При цьому всі визначення мотивації праці можна розділити на дві групи. З одного боку, цим поняттям позначається мотиваційна система одного працівника або колективу [10, с. 23]. З іншого боку, за допомогою даного поняття позначають процес мотивації праці персоналу, групи, колективу,

тобто процес формування, закріплення і дії тих або інших мотивів (системи мотивів).

Мотивація праці включає не лише задоволення фізіологічних, матеріально-побутових, культурних потреб, а й здобуття певного іміджу в суспільній ієрархії. Вона зумовлена природною особливістю людини і перш за все необхідністю забезпечення нормального фізіологічного існування працівника, створення нормальних житлових, побутових та інших матеріальних умов його життя, забезпечення умов для духовного розвитку особистості, природного відтворення і продовження свого роду.

Класифікація підходів до мотивації праці запропоновано на рисунку 1.

Сутність мотивації реалізується через притаманні їй функції [9, с. 13]: пояснювально-обґрунтовуючу, що аргументує доцільність поведінки суб'єкта; регулятивну, що блокує одні дії та дозволяє інші; комунікативну, що пояснює та прогнозує спілкування в сфері праці; соціалізацій (шляхом усвідомлення своєї соціальної ролі в мікро- і макросередовищі трудового колективу); коригуючу як механізм уточнення старих і формування нових ідеалів, норм, ціннісних орієнтацій.

За допомогою мотивації вирішують такі завдання [4, с. 182]: визнання праці працівників, що досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності; демонстрація ставлення підприємства до високих результатів праці; популяризація результатів праці працівників, які отримали визнання; використання різних форм визнання заслуг; покращення морального стану працівників через відповідну форму визнання; забезпечення процесу підвищення трудової активності персоналу.

Узагальнюючи дослідження різних наукових шкіл, механізм мотивації праці персоналу можна визначити як сукупність дій з формування, актуалізації та задоволення потреб різних носіїв інтересів під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації праці.

Взаємозв'язок між різними потребами, інтересами, стимулами та мотивами відображає рух, динаміку, зміну функцій та перехід від однієї стадії мотивації до іншої.

На основі аналізу літературних джерел до зовнішніх факторів мотивації праці персоналу можна віднести: соціальні, законодавчо-правові, політичні, економічні, ринкові, конкурентні, технологічні, міжнародні, духовні та природно-географічні фактори (табл. 1).

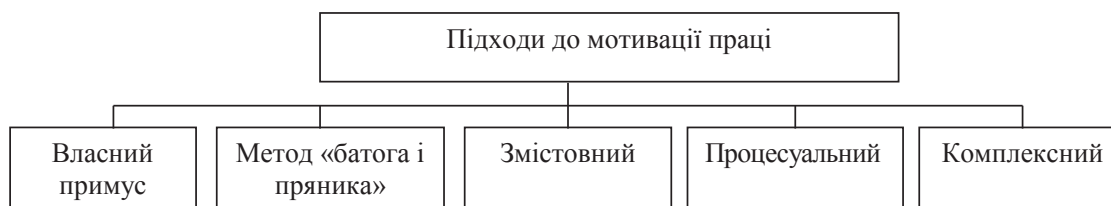


Рис. 1. Класифікація підходів до мотивації праці

До внутрішніх факторів мотивації праці на основі аналізу літературних джерел [3, с. 37] відносять прагнення, ідеали, ціннісні орієнтації, характер, досвід праці кожного окремого працівника.

Коли потреби визначені, працівник шукає способи їх задоволення та напрями поведінки відповідно до цілі, тобто певного результату, якого він бажає досягти. Домагаючись задоволення певних потреб, працівник спрямовує свої дії на реалізацію поставлених завдань, за що отримує винагороду. Після отримання винагороди або покарання та під впливом зовнішніх та внутрішніх причин, працівник переоцінює значимість своїх потреб. Таким чином, потреби постійно розвиваються та переоцінюються, що знаходить своє відображення у зміні значимості окремих потреб у певний момент часу.

Більшість потреб циклічні, тобто періодично поновлюються, хоча при цьому вони можуть змінювати форму конкретного прояву, ступінь наполегливості та впливу на працівника. Потреби неможливо спостерігати або виміряти, про їх існування можна дізнатися лише за поведінкою працівника.

Величезне значення потреб полягає у спонуканні людини до дії, тобто вони породжують інтерес до певної цільової діяльності, стають джерелом активності особистості. Тому процес мотивації починається з усвідомлення та актуалізації домінуючих потреб працівника.

Тісний зв'язок мотивів, інтересів та потреб пояснюється схожістю сутностей, бо потреби людини – це нестача чогось, інтереси – зацікавленість у чомусь, а мотиви – спонукання людини до чогось, тому мотив представляє собою відображення потреби. Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб. Різноманітність актуалізованих потреб

обумовлює широкий спектр мотивів і стимулів, які застосовуються на підприємстві.

Поведінка людини зазвичай визначається сукупністю мотивів. При цьому один з них може бути основним, провідним, а інші виконують функцію додаткової стимуляції. Хоча мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб, вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають однозначно сукупність мотивів, їх силу і сталість. За однакової потреби у різних людей можуть виникати неоднакові мотиви та дії.

Мотиви формуються під впливом стимулів. Мотив і стимул – це дві паралельні та взаємообумовлені ступені моделі мотивації праці працівника. Стимул може формувати багато різноманітних мотивів, також на формування одного мотиву можуть впливати декілька стимулів. На підставі аналізу літературних джерел взаємозв'язок мотивів і стимулів показано у таблиці 2.

За допомогою стимулювання створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а також забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства. Стимулювання є способом проведення мотивації.

Таким чином, цілеспрямована трудова діяльність працівника базується на актуалізації мотивів за допомогою надання стимулів відповідно до типу мотивації, цінностей та можливостей працівника. Завдяки продуктивній діяльності досягаються результати, які задовольняють потреби працівника та підприємства. Отримані результати повинні бути оцінені як підприємством, так і працівником. На підставі цього оцінювання працівникові надається винагорода.

Для формування ефективної системи мотивації праці необхідний ряд передумов: якісно сформовані цілі підприємства, що сприймаються працівником як засіб задоволення його

Таблиця 1

Характеристика факторів макrorівня мотивації праці

Назва фактора	Складові фактора
Соціальні	Культурні традиції, цінності, ідеологія, особливості національного менталітету, психології, робота профспілок, системи соціального захисту персоналу, організаційна культура підприємства.
Законодавчо-правові	Розвиток законодавчої бази країни щодо розвитку підприємництва.
Політичні	Політика держави щодо розвитку підприємництва, політична стабільність в країні, надання субсидій.
Економічні	Податковий режим підприємств, кредитна політика держави, темпи інфляції цін та номінальної заробітної плати.
Ринкові	Демографічний фактор, рівень доходів населення, ситуація на ринку праці, розвиток підприємства.
Конкурентні	Розвиток підприємств-конкурентів у аналогічній галузі виробництва, їх цілі та способи їх досягнення.
Технологічні	Зміни у розвитку технології виробництва.
Міжнародні	Рівень розвитку країни та регіону на світовому ринку, темпи девальвації національної валюти, розвиток експортних та імпорتنних операцій, залучення іноземних інвестицій, досвід розвитку інших країн.
Духовні	Рівень розвитку моральності у країні, регіональний трудовий менталітет.
Природно-географічні	Рівень географічного розташування країни та регіону, кліматичні умови.

потреб; достатність фінансових ресурсів для надання винагород відповідно до даної суб'єктом управління обіцянки та результатів праці; професійно підготовлені вищі менеджери, здатні виявляти потреби персоналу, оцінювати їх та створювати ефективну систему стимулювання праці; чітке формулювання принципів мотивації праці, що відображають об'єктивні закономірності розвитку підприємства і взаємовідносини між суб'єктами і об'єктами управління.

Таблиця 2

Взаємозв'язок мотивів і стимулів в управлінні

Мотиви	Стимули
Мотиви задоволення потреб у життєво необхідних благах: продуктивність постійність персоналу якість праці	збільшення заробітної плати наявні надбавки та доплати до заробітної плати премії матеріальна допомога участь у прибутку надання пільгового кредиту оплата транспортних, медичних, спортивних витрат пенсійне страхування
Мотиви життєвого самовизначення: визнання переключення самовираження любов до знання, творчість надання творчої та цікавої праці	професійна орієнтація розвиток кар'єри можливість навчання преміювання за новаторство, відкриття доступ до нової інформації визнання і пошана
Мотиви соціальної взаємодії: солідарність причетність спілкування безпека наслідування	можливість спілкування на робочому місці участь в управлінні підприємством справедливість у встановленні норм виробки, розподілі роботи, оцінок і винагороди демократичний стиль управління рівні можливості єдиний статус працівників дотримання норм техніки безпеки
Мотиви статусного самоствердження: успіх влада досягнення мети зростання кар'єри	особисті блага участь в успіху участь в управлінні підприємством, прийняті відповідальних рішень просування по службі представницькі функції для інших організацій
Мотиви оптимізації життєвого циклу: соціальна та професійна мобільність вікова релаксація недопущення статусного і психологічного дискомфорту	соціальне партнерство надання роботи за бажанням і можливостями розвиток кар'єри передача досвіду молодим працівникам сумісництво роботи з викладацькою діяльністю єдиний статус працівників центри психологічної допомоги і розвантаження політика «відкритих дверей» комісії з трудових спорів

Рисами системи мотивації праці є: сприяння формуванню та досягненню суспільно значущих цілей підприємства і завдяки цьому під-

тримання рівноваги між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства; виконання функції комунікації між керівництвом і власником підприємства та її працівниками щодо створення і підтримки взаємного порозуміння; орієнтація на створення системи економічних стимулів до праці, тобто рівня, диференціації, структури та динаміки витрат на персонал; поступовий перехід від авторитарного до демократичного стилю управління.

На базі проведеного дослідження можна сформулювати такі вимоги щодо поняття «система мотивації праці персоналу підприємства»: присутність ознак системності та елементів понятійно-термінологічного апарату; віддзеркалення сутності розглядуваного явища, що витікає з об'єктивного історичного і логічного аналізу розвитку самого предмету; простота та повнота, тобто мотивація всіх носіїв інтересів на підприємстві; наявність економічної та неекономічної складових; забезпечення структурою винагород за працю збалансованого покращення як кількісних, так і якісних результатів праці для успішного досягнення цілей підприємства; тісний зв'язок розміру винагороди з результатами праці конкретного працівника, підрозділу, в якому він працює, і всього підприємства в цілому; узгодження інтересів усіх груп їх носіїв на підприємстві; створення умов щодо захисту здоров'я, безпеки праці, соціальних гарантій персоналу; забезпечення можливості професійного та кар'єрного зростання, реалізації здібностей працівників, навчання, підвищення кваліфікації, досвіду роботи персоналу.

Дотримання перелічених вимог побудови системи мотивації праці персоналу дозволяє забезпечувати динамічну рівновагу між результатами праці і винагородою, між потребами різних груп носіїв інтересів на підприємстві.

З усього вищевикладеного слідує, що система мотивації праці персоналу підприємства характеризується найбільш завершеною формою організації мотивації та цілісністю функціонування певної сукупності мотиваційних складових (методів), органічно пов'язаних і узгоджених за матеріальними, моральними і соціальними потребами всіх груп носіїв інтересів для досягнення поставлених цілей.

Вивчення внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності дає змогу створити ефективну політику в галузі праці. Мотиваційний механізм є основним засобом, який спонукає людей до діяльності, і він має будуватися з урахуванням особливостей персоналу, що включає у себе потреби, інтереси, установки та ціннісні орієнтації працівників [7, с. 20].

При розробці стратегії створення ефективного мотиваційного механізму на підприємстві варто перш за все проаналізувати вплив на персонал елементів зовнішнього та внутрішнього середовища. Інформація щодо зовнішнього середовища необхідна для того, щоб виявити внутрішні можливості, потенціал, на який підприємство може

розраховувати у конкурентній боротьбі для досягнення цілей. До її складу слід віднести закони та установи державного регулювання, трудові ресурси, споживачів, конкурентів, постачальників та ін. Вплив на мотивацію внутрішніх факторів відіграє не менш важливу роль. До її елементів входять всі складові виробництва, все що стосується персоналу – структура, потенціал, кваліфікація, чисельність, також організація управління, фінанси й облік. У першу чергу на фактори мотивації впливає персонал підприємства, оскільки він є головним об'єктом дослідження.

Суть сьогоденної практики мотивування працівників, яка застосовується в Україні, можна зобразити в умовній схемі співвідношення факторів мотивації і залежного від них збільшення продуктивності праці. Вплив факторів мотивації на зростання продуктивності праці наведений у таблиці 3.

Таблиця 3
Вплив факторів мотивації на продуктивність праці

Фактор мотивації	Ріст продуктивності%
Внутрішня мотивація	70-80
Високий рівень освіти й інтелекту	20-30
Професійно-кваліфікаційний рівень	15-20
Умови праці й побуту	5-30
Дисципліна і творче ставлення до праці	10-15
Удосконалення організації та форм колективної праці	10-40

Як видно з таблиці 3, найбільш істотний вплив на продуктивність праці має саме внутрішня мотивація особистості, яка сприяє поліпшенню якості праці [2, с. 46-47].

Для підвищення продуктивності працівників у формуванні мотиваційного механізму варто врахувати такі рекомендації:

- 1) варто сформулювати мету працівників підприємства і встановити відповідні показники;
- 2) необхідно обрати систему мотивації праці,

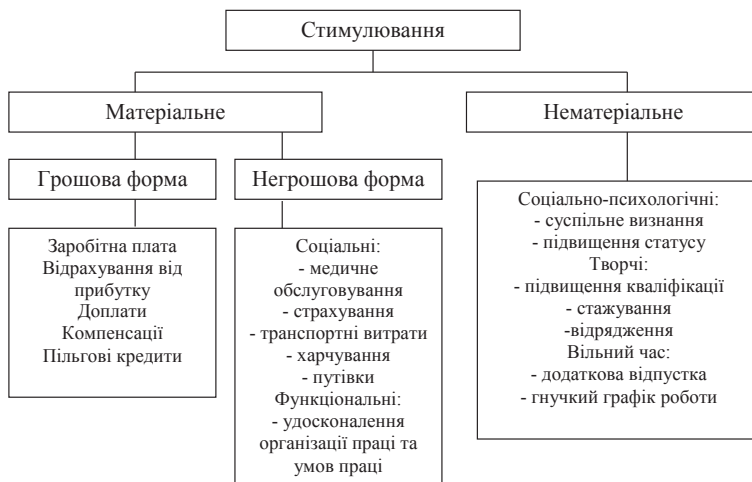


Рис. 2. Види стимулювання [7, с. 15]

розробити методичне й нормативне забезпечення з урахуванням специфіки персоналу;

3) вдосконалювати організаційну структуру управління колективом і формувати в ньому підрозділи, які взаємодіють між собою;

4) класифікувати роботи, аналізувати чисельний склад персоналу підрозділів;

5) необхідно створити інформаційне і технічне забезпечення системи оплати праці;

6) потрібно вивчати й обговорювати в колективі систему мотивації праці [4, с. 210].

Виходячи з результатів аналізу, враховуючи всі фактори, можна розраховувати на позитивний результат.

На підприємствах, які приділяють увагу особистості своїх працівників, персонал має високу ступінь лояльності, виявляє готовність до роботи у складних кризових умовах, а також бажання працювати на користь підприємства навіть за наявності певних проблем у його діяльності. При цьому працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації мають значний потенціал, високий рівень оптимізму, ентузіазму, прагнення до зростання та можуть розглядатися як стратегічний ресурс підприємства [5].

Як правило, в процесі наймання персоналу у підприємствах звертають увагу, перш за все, на компетентність кандидатів, не аналізуючи при цьому рівень їх внутрішньої мотивації, що пов'язаний зі ставленням людини до роботи. При цьому, саме ставлення до своєї діяльності визначає мотивацію працівника, яка у свою чергу впливає на його прагнення до навчання, професійного розвитку, а також до якісної роботи.

На практиці необхідно застосувати механізми поєднання мотивів і стимулів праці. Але важливо розрізнити стимулюючі та мотиваційні механізми поведінки працівників і адміністрації підприємств, усвідомлювати важливість їх взаємодії і взаємозбагачення. Стимулюючий вплив на персонал спрямовано переважно на активізацію функціонування працівників підприємства, а мотивуючий вплив – на активізацію професійно-особистісного розвитку персоналу.

Виходячи із соціальної, економічної, організаційної та психологічної природи праці, на прикладі рисунка 2 можна виділити основні види мотивів і стимулів: матеріальні та нематеріальні.

На практиці всі вони тісно взаємопов'язані та дуже часто планомерно переходять один в інший. Іноді методи мотивації важко розділити, оскільки, наприклад, матеріальне винагородження не тільки дозволяє отримати певні блага, але й приносить повагу, шану [1, с. 126].

Також дієвим методом може бути застосування індивідуального пакету стимулів, орієнтованого на конкретного працівника:

1. Покарання як засіб мотивації працівників. Основна мета покарання

–недопущення дій, які можуть нашкодити підприємству, бар'єр, який не дасть змогу людині повторити такі дії в майбутньому та стане прикладом для всього колективу. Матеріальне ж покарання припустиме тільки тоді, коли діями працівника заподіяний прямий матеріальний збиток, в іншому випадку буває достатньо розмови керівника з підлеглим.

2. Грошові виплати за виконання поставлених цілей.

3. Виплати до заробітної плати для стимулювання здорового способу життя.

4. Соціальна політика організації – також є дуже важливим інструментом економічного стимулювання. По-перше, на підприємстві реалізуються пільги та гарантії в рамках соціального захисту працівників, по-друге, організація надає своєму персоналу та членам їх сімей додаткові пільги, які відносяться до елементів матеріального стимулювання, за рахунок виділених на такі цілі коштів з фондів соціального розвитку підприємства [3, с. 157]. Така політика сприяє скороченню плинності кадрів, залученню та збереженню кваліфікованої робочої сили.

Завдяки вітчизняному та закордонному досвіду проведення соціальної політики в організаціях можна скласти приблизний перелік виплат пільг і послуг соціального характеру, наданих у різних формах.

Серед матеріальної грошової форми: придбання працівниками акцій підприємства за зниженою ціною; оплата навчання працівників на різних курсах або в навчальних закладах; оплата і надання навчальних відпусток особам, що поєднують роботу з навчанням відповідно до трудового законодавства; надання на пільгових умовах місць у дитячих дошкільних установах та їх оплата; грошові винагороди у зв'язку з особистими урочистостями, круглими датами трудової діяльності; проведення корпоративних свят; дотації на харчування в їдальнях організації; прогресивні виплати за вислугу років; одноразова винагорода пенсіонерам коштів підприємства [7, с. 41].

Щодо матеріальної не грошової форми це можуть бути: користування соціальними умовами організації; придбання продукції виробленої підприємством за цінами нижчими за відпускні або безкоштовно; поліпшення соціальних умов праці; підвищення гнучкості графіка роботи; введення скороченого робочого тижня або дня; надання квитків на відвідування різних культурних заходів.

Актуальними можуть бути нематеріальні стимули, які не стосуються будь-яких витрат роботодавця, особливо для підприємств з обмеженими матеріальними ресурсами. Серед них має місце винагорода – подяка (звання «кращий працівник місяця або року»), письмова подяка керівництва компанії, навіть комплімент

можна розглядати як одну із форм заохочення. Напрямами активізації використання нематеріальних факторів для підвищення лояльності персоналу організації можуть стати: розвиток організаційної структури; підтримка психологічного клімату в колективі; формування та уважне ставлення до проблем співробітників, формування у них почуття захищеності; поширення серед співробітників ефективних систем оцінки діяльності.

Налагоджений механізм нематеріальної мотивації персоналу позитивно вплине на ефективність праці, що у свою чергу позначиться на всіх процесах і результатах підприємства.

Висновки. Завдяки проведеному дослідженню загалом можна сформулювати низку правил ефективної мотивації персоналу: неочікувані, непередбачувані, нерегулярні премії, які мотивують набагато ефективніше ніж очікувані. Важливо зауважити, що між виконаною роботою та винагородою не повинен бути великий проміжок часу.

Типовими є такі стимули: підвищення на посаді, розширення повноважень, визнання, усна подяка керівника у присутності колег, можливість страхування здоров'я, оплата медичних послуг, позачергова оплачувана відпустка, гарантія збереження робочого місця, позики зі зниженою ставкою на навчання або придбання житла, оплата витрат на ремонт авто тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: учеб. пособие / А.С. Афонин. – К.: МЗУУП, 2004. – 304 с.
2. Балабанова Л.В. Управление персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр Учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
4. Виноградський М.Д. Управление персоналом: навчальний посібник для ВНЗ / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: ЦУЛ, 2009. – 502 с.
5. Занюк С. Психология мотивации / С. Занюк. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2011. – 352 с.
6. Крамаренко В.І. Управление персоналом фирмы: навчальний посібник / В.І. Крамаренко, Б.І. Холод, М.М. Нагорська. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
7. Куліпанов К.А. Мотивация і оцінка персоналу: навч. посіб. / К.А. Куліпанов. – К.: Знання-Прес, 2009. – 138 с.
8. Лазутін Г.І. Сучасні тенденції розвитку управлінської діяльності // Економіка і прогнозування. – 2010. – № 2. – С. 99-114.
9. Мескон М.Х. Основы менеджмента. Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
10. Хміль Ф.І. Управление персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.