

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГРИЩИШИН Володимир Володимирович

Формування системи управління мотивацією персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства. / Formation of the personnel motivation management system in the conditions of innovative development of the enterprise

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНУПм-21
В. В. Грицишин

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, В. М. Островерхов

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ.....6

1.1. Економічна сутність і значення мотивації праці персоналу підприємства.....6

1.2. Характеристика мотивації як інструменту управління персоналом.....14

Висновки до розділу 1.....17

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА 18

2.1. Організаційне забезпечення управління мотивацією персоналу досліджуваного підприємства..... 18

2.2. Аналіз технологій використання інструментів мотивації в системі кадрового менеджменті.....21

2.3. Аналіз результативності використання новітніх підходів в мотивації персоналу.....32

Висновки до розділу 2.....41

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....42

3.1. Формування сучасної системи управління мотивацією праці персоналу підприємства.....42

3.2. Запровадження інноваційних методів мотивації персоналу підприємства.....51

Висновки до розділу 3.....60

ВИСНОВКИ.....61

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....64

ВСТУП

Актуальність теми. Головним фактором успіху та одним з найважливіших нематеріальних активів компанії є її людські ресурси. Саме від знань, умінь і навичок працівників та їхньої мотивації залежить реалізація цілей організації. І саме усвідомлення керівником ролі мотивації співробітників визначає майбутній напрямок розвитку його команди і всієї організації.

Створення таких умов, за яких керівник міг би реалізувати цілі організації шляхом належної мотивації працівників, вимагає осмислення умов та викликів, з якими стикаються сучасні менеджери у сфері мотивації працівників. Одним із факторів, що може викликати стрес у роботі менеджера, безсумнівно, є той факт, що робота з мотивування підлеглих ніколи не закінчується.

Мотивація на робочому місці відіграє важливу роль, оскільки саме завдяки цьому процесу працівники часто отримують велику кількість енергії для нової діяльності, а також мотивація як би заново заряджає їх на ефективну роботу на тому місці, де вони перебувають вже кілька або навіть не один десяток років - як наслідок, це виключає або затримує процес професійного вигорання, який не тільки небезпечний для працівників, але і негативно впливає на продуктивність праці окремих осіб, зайнятих на даному місці, що в кінцевому підсумку позначається на функціонуванні організації. Правильно мотивований працівник - це той, хто не втрачає професійної енергії та є активним. З іншого боку, погано мотивований працівник - це працівник, який часто незадоволений і не виконує свої робочі обов'язки на достатньо високому рівні, що, відповідно, впливає на його активність на роботі.

Створення наукового базису мотиваційних теорій забезпечили праці провідних зарубіжних та вітчизняних вчених С.Адамсона, Л. Портера, Е. Лоулера, А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Д. МакГрегора, Ф. Герцбергера, М. Туган-Барановського і інших. Питання модернізації інструментарію менеджменту персоналу піднімають у свої працях Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М., Крисько Ж.Л., Шкільняк М.М., Демків І.О.,

Ю.Воржакова, Є.Зоріна і інші. Однак, сучасні виклики, посиленні в наслідок воєнного стану загрози трансформують інструментарій мотивації персоналу. Тому дослідження інноватизації підходів до мотивації персоналу є актуальним, а обрана тема для проведення дослідження в рамках кваліфікаційно роботи становить як науковий так і прикладний інтерес.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка діючих форм та методів мотивації на напрацювання пропозицій щодо удосконалення інструментарію управління мотивацією персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства.

Завдання дослідження полягають в:

- дослідити економічну сутність та значення мотивації праці персоналу організації;
- розглянути методи та теорії мотивації праці персоналу організації;
- розкрити методологічні підходи до застосування технологій мотивації персоналу підприємства;
- проаналізувати особливості організаційної роботи з персоналом в досліджуваному підприємстві;
- здійснити оцінку ефективності роботи персоналу ТОВ «Хімель»;
- провести моніторинг форм і методів мотивації працівників підприємства;
- обґрунтувати напрями та засоби удосконалення оцінки та управління мотивацією персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом організації, зокрема ТОВ «Хімель».

Предметом дослідження є механізму управління мотивацією персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства.

В процесі проведення даного дослідження використовувались наступні **методи**: методи системного, логічного аналізу, який дав змогу дослідити місце мотивації в системі кадрового менеджменту, визначити передумови

використання інноваційних інструментів мотивації персоналу, компаративного аналізу для вивчення кращих світових практик управління персоналом та напрацювання пропозицій щодо використання креативного підходу до управління персоналом організації загалом та використання сучасних форм мотивації персоналу зокрема.

Практичне значення. Отримані пропозиції можуть бути використані для подальшого вдосконалення форм та методів управління мотивацією персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства.

Апробація. Основні результати дослідження апробовані у роботі Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, листопад 2022 року), Наукової інтернет- конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». (Тернопіль, ЗУНУ, листопада 2023 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Економічна сутність і значення мотивації праці персоналу підприємства

У літературі термін "мотивація" дуже часто зустрічається поряд і поєднується з терміном "вмотивованість", але ці два терміни означають дещо різні речі. М.А. Лесьневський та А. Предигер зазначають, що мотивацію слід визначати як те, що помітно, коли в індивіда виникає стан нестачі "чогось", тобто певної потреби. Автори вважають, що мотивацію слід розглядати в контексті певної потреби і в контексті дефіциту чогось, а також в контексті недостатньої пропозиції в певній сфері. Р. Мурліковська підкреслює, що мотивація на роботі - це те, що спонукає людей до виконання певних дій, які очікуються від тих, хто виконує професійні завдання. Очікування також пов'язані з існуванням моделей поведінки працівників, коли йдеться про їхню поведінку в робочому середовищі. Якщо працівники належним чином мотивовані, це призводить до цілої низки позитивних моделей поведінки, що позитивно впливає на ефективність їхньої роботи. Внутрішня мотивація виникає тоді, коли людина прагне досягти поставлених перед собою завдань. Цей тип мотивації часто поєднується з наявністю позитивних стимулів у людини. Часто, коли людина ставить перед собою завдання, це супроводжується конкретними мотивами, які потім приводять її до задоволення певної потреби. Рівень відданості працівника значною мірою визначається тим, наскільки велика частка внутрішньої мотивації в його або її випадковій мотивації, яка може керувати амбіціями окремого працівника [18].

На думку Р.В. Гріффіна, існує багато способів заохотити людину до роботи. Це пов'язано з тим, що людину можна відправити на навчання або

замінити іншою людиною, коли це необхідно. Коли мотивація працівника "не спрацьовує", проблема стає складнішою, оскільки на поведінку людини впливає багато факторів. Керівнику часто доводиться шукати першопричину проблеми та аналізувати причини у зв'язку з робочим середовищем.

Визначень мотивації в літературі також багато. Згідно з А. Piętroń-Pyszczyk, мотивація є видом певної діяльності і має функціональний характер, в той час як мотивація є певним станом і набуває відмітного характеру. На думку Cz. Zając, мотивація є чимось двостороннім; це те, що можна визначити як сукупність процесів. Автор вважає, що особливу роль у мотивації відіграють інтереси обох груп - керівників і підлеглих. Інше визначення пояснює мотивацію як процес, в якому використовуються певні інструменти з метою здійснення певного впливу на дії індивіда [21].

У літературі існують десятки прикладів інструментів нематеріальної мотивації. Нижче для порівняння наведено приклади мотиваторів нематеріальної та матеріальної мотивації нематеріального та матеріального характеру авторів Р. Lenik та А. Piętryka. У табл. 1.1 представлено першу групу нематеріальних мотиваторів, визначених як нематеріальні.

До другої групи належать інструменти мотивації матеріального характеру, які не пов'язані з заробітною платою. Порівняльний огляд у цьому відношенні представлено в табл. 1.2. У світлі наведених вище міркувань варто підкреслити, що існує багато можливостей, коли йдеться про наявність мотиваторів, що не пов'язані з заробітною платою. Вони залежать від низки факторів, таких як, наприклад, фінансова спроможність організації, її політика оплати праці або її розмір.

Звіт "Ринок праці, освіта, компетенції. Поточні тенденції та результати досліджень", проведений у січні 2023 року, є одночасно моніторингом та загальним опитуванням, проведеним в рамках інфоброкерської послуги на замовлення Української ради Програми компетенцій.

Таблиця 1.1

Нематеріальні мотиватори

Класифікація за П. Леніком	Класифікація за А. Петрикою
<ol style="list-style-type: none"> 1. можливість професійного розвитку. 2. можливість зайняти керівну посаду у відділі, де виконується робота, або за його межами. 3. делегування повноважень працівника. 4. вищі професійні звання. 5. Вираження поваги та вдячності з боку керівництва. 6. гнучкий графік роботи та/або робота вдома. 7. винагороди, такі як вітальні листи та нагороди від організації, де виконується робота; надання можливості представляти інтереси компанії у зовнішньому бізнес-середовищі компанії. 8. можливість пройти співбесіду про компанію, в якій виконується робота. 9. можливість публікації про роботу в різних журналах або в престижному галузевому виданні. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. самостійне прийняття рішень працівником. 2. кар'єрний розвиток. 3. гнучкий графік роботи. 4. можливості для професійного розвитку працівника. 5. індивідуальна організація роботи. 6. визнання з боку керівництва організації по відношенню до працівника.

Примітка. Узагальнено автором за [44, 56].

У вищезгаданому звіті представлені загальні результати дослідження та інфоброкерингу, які стосуються як українського, так і міжнародного ринку праці. Його автори мають на меті представити виклики, з якими стикаються роботодавці в контексті очікувань працівників. Крім того, опитування також має на меті показати потреби у сфері освіти. Як згадувалося раніше, дослідження також торкається питань, пов'язаних з мотивацією та очікуваннями працівників. Звіт показує, що тип мотивації працівника залежить не тільки від його особистих уподобань чи переконань, але й від сектору ринку, в якому він працює. Дослідження показує, що респондентів мотивує можливість працювати гнучко і вести здорове приватне і професійне життя, оскільки вони високо цінують переваги, пропоновані керівництвом з точки зору здорового способу життя, такі як можливість відвідувати дієтолога, або "фруктові дні" в організації, або можливість скористатися ваучерами на обіди. Опитування також показало, що

працівники хочуть мати активний вплив на вибір різних неоплачуваних пільг, таких як навчання, яке їм пропонують.

Таблиця 1.2

Нематеріальні інструменти мотивації

Класифікація за П. Леніком	Класифікація за А. Петрикою
<ol style="list-style-type: none"> 1. медичне обслуговування за рахунок компанії. 2. субсидована освіта для дітей. 3. призи в натуральній формі. 4. фінансування передплати на престижні та дорогі журнали. 5. забезпечення комфортних умов праці порівняно з умовами праці інших співробітників, що працюють в компанії. 6. отримання власного офісу та його сучасне обладнання. 7. додаткове медичне та пенсійне страхування. 8. придбання товарів за рахунок організації. 9. придбання продукції компанії на фінансово вигідних умовах. 10. фінансова допомога у вигляді кредиту. 11. фінансова допомога у придбанні житла. 12. облігації компанії або акції (якщо працюєте у великих корпораціях). 13. повне фінансування витрат на освіту. 14. участь у навчальних курсах, конференціях, семінарах, тренінгах, повна вартість яких покривається організацією, а також витрати на проживання, якщо захід організовано поза місцем роботи особи. 15. харчування на роботі, яке повністю або частково оплачується організацією. 16. телефонні дзвінки за рахунок компанії. 17. послуги, пов'язані з використанням кредитних карток, дисконтних карток тощо 18. шопінг-ваучери та квитки на різноманітні культурні заходи. 19. службовий автомобіль у власне розпорядження. 20. користування спортивними та оздоровчими закладами за рахунок організації. 21. відшкодування витрат на проїзд до місця роботи. Не тільки якщо він добирається до компанії на автомобілі, але і на громадському транспорті. Компанія також може надати місце для автомобіля працівника на автостоянці, що охороняється. 22. додаткові оплачувані відпустки. 23. покриття витрат на одяг працівника. 24. компенсаційні заходи у випадку звільнення працівника з певної роботи. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. медичне обслуговування працівника, витрати на яке несе організація. 2. облігації компанії. 3. використання працівником службового автомобіля. 4. отримання автомобіля від компанії у користування відповідним працівником. 5. оплата витрат, пов'язаних з навчанням відповідного працівника або фінансуванням освітнього шляху працівника. 6. службові поїздки. 7. участь у заходах, спрямованих на інтеграцію працівників відповідної організації. 8. додаткове медичне страхування, призначене для працівників компанії. 9. додаткове пенсійне страхування для працівників компанії. 10. відшкодування витрат на проїзд громадським транспортом до місця роботи. 11. додаткові відпустки з повним збереженням заробітної плати з ініціативи організації. 12. участь у різноманітних культурних заходах з оплатою квитків за рахунок компанії.

Примітка. Узагальнено автором за [44, 56].

Мотивація часто буває дуже успішною, коли працівник має схожі індивідуальні цілі з цілями організації, в якій він виконує свої професійні обов'язки. Ось чому для роботодавця так важливо постійно аналізувати очікування і потреби людей в очолюваному ним трудовому колективі. Для менеджерів важливо мотивувати людей, з якими вони працюють, так, щоб і ті, і інші могли працювати на імідж компанії і досягати її цілей, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. Досягненню цього сприяє використання різних видів мотиваційних заходів. Однак не слід забувати про важливий момент, а саме, що мотивація повинна відбуватися на індивідуальній основі. При цьому необхідно враховувати індивідуальні професійні показники працівника. Цей тип мотивації може поєднуватися як з негативними, так і з позитивними стимулами. Про зовнішню мотивацію можна сказати, що вона має місце, коли працівник виконує завдання, які йому доручає роботодавець. Ця діяльність виконує певні функції і має конкретні наслідки, а також пов'язана з різними видами вигод, такими як похвала від роботодавця або різні матеріальні винагороди.

У літературі розрізняють такі засоби впливу на працівника, як примус, переконання та заохочення. Перший спосіб впливу - це примус. У літературі підкреслюється, що раніше примус був формою наказу або тиску, який також міг бути фізичним. Сьогодні під примусом часто розуміють адміністративний примус. Цей засіб примусу має імперативну функцію і часто ототожнюється з санкцією. При застосуванні примусу від працівника очікується певна поведінка. При цьому не передбачається врахування очікувань обох сторін, тобто мотиватора та особи, яка є об'єктом процесу мотивації, а лише однієї з них. Примус часто пов'язують із санкціями, наказами, заборонами, віддачею команд. На думку Я. Жуковської, примусові заходи характеризуються високим ступенем імперативності, яка часто випливає з погрози. Поведінка, на яку спрямований примус, дуже часто прогнозується зверху вниз керівництвом організації. Примусові заходи мають на меті підпорядкувати працівника волі роботодавця,

щоб роботодавець міг досягти бажаного ефекту, виконавши поставлені ним цілі. Зазвичай між особою, яка мотивує, та особою, яка піддається чужій мотивації, немає спільного інтересу. Примусові заходи характеризуються примусом і необхідністю підкорятися. Якщо працівник на робочому місці дотримується певних правил, то він може зазнати наслідків, які мають на меті змусити роботодавця домогтися змін у ставленні чи поведінці працівника. Зазвичай, підпорядкування поведінки є синонімом того, що обидві сторони, роботодавець і працівник, мають різні цілі. У літературі вважається, що примусові заходи однакові для наказів, команд і рекомендацій і включають поради керівників, а також обов'язки і самозобов'язання, що вимагають певних дій і поведінки в організації. Цей вид примусових заходів, як правило, спрямований на забезпечення виконання певних вимог до працівників з боку персоналу. Часто, коли особа, від якої вимагають певних дій, не погоджується з цим, це може бути пов'язано з різними наслідками, які негативно відображаються на професійному житті відповідної особи.

Іншим засобом впливу є заохочення. А. Mazurkiewicz зазначає, що основною метою заходів заохочення є стимулювання працівника або групи працівників до ефективної роботи, що має виражатися у досягненні цілей, які ставить перед собою організація. Ці заходи можна умовно поділити на матеріальні стимули фінансового характеру, тобто зарплати, премії, різні грошові виплати, та нематеріальні стимули, які часто пов'язані з просуванням по службі, престижем, соціальним визнанням. Крім того, вищезгаданий дослідник підкреслює, що термін "стимули" можна також розуміти як позитивний мотиваційний заряд через отримання винагороди, який пов'язаний з певним ставленням позитивного характеру з боку професійної особи в даній компанії. Інше визначення пояснює, що стимули зазвичай мають довгостроковий вплив, але слід підкреслити, що невідповідні методи винагороди можуть спричинити негативну поведінку і, як наслідок, демотивувати людей, які працюють в даній компанії. Заходи заохочення ґрунтуються на позитивному підкріпленні. Ці

заходи можуть включати: нефінансові мотиватори, такі як подарункові картки, поїздки або абонементи в спортзал, а також фінансові мотиватори, такі як підвищення заробітної плати, премії, бонуси, фінансові надбавки. Важливо, що стимули зазвичай поєднуються з винагородою за бажану поведінку працівника по відношенню до роботодавця. Те, як керівник заохочуватиме працівників через мотивацію, зазвичай встановлюється зверху вниз .

Наступним засобом заохочення є переконання. Переконання стосується емоційної та ментальної сфер людини і має на меті викликати позитивні стосунки між мотиватором і мотивованим. Переконання апелює до внутрішньої мотивації. Воно сприяє ідентифікації цілей мотиватора і мотивованого в результаті спільного визначення поведінки, очікуваної обома сторонами. На думку А. Міщака та Я. Валасека, засоби переконання, за своєю суттю, спрямовані на вплив на внутрішню мотивацію. Це фактори, які призначені для того, щоб обидві сторони, залучені до мотивації, залишалися задоволеними. У цьому випадку часто використовуються стратегії пристосування, щоб задовольнити очікування як працівника, так і роботодавця. Як ми читаємо в літературі, можна виділити два типи переконання - одностороннє переконання, де відбувається розповідь і "гра на емоціях", і двостороннє переконання, про яке можна говорити, коли дії є спільними з обох сторін, так би мовити, з виробленням компромісу. Для цього різновиду характерна взаємодія і партнерська поведінка між тим, хто мотивує, і тим, хто піддається мотивації. Переконання ґрунтується на партнерстві мотивуючого і мотивованого, що означає, що обидві сторони впливають одна на одну. На думку С. Борковської, переконуючі дії повинні: не набувати форми імперативності, не мати характеру санкцій, а також можуть бути обумовлені різними видами винагород. Часто менеджери, які використовують переконання у своїх діях, ґрунтуються на апелюванні до внутрішньої мотивації конкретної людини. Слід підкреслити, що ці дії не повинні, однак, відображати авторитарний стиль управління, а просто повинні здійснюватися розумно. Переконання має на меті здійснити емоційний

вплив на працівника та вплинути на його психологічну сферу. Той, хто мотивує, хоче досягти поставлених цілей, але у випадку переконання поведінка як з боку підлеглого, так і з боку працівника повинна бути прийнята обома сторонами. У літературі також згадуються інші види винагород, відомі як умовні та безумовні винагороди. Безумовні винагороди можуть включати, наприклад, доступ до спеціалізованого програмного забезпечення, сприятливе робоче середовище, додаткові фінансові пільги, винагороди за вислугу років, гнучкий графік роботи, Умовні винагороди, з іншого боку, включають ті, які можуть бути досягнуті за допомогою так званої "системи заслуг", це, наприклад, винагороди у вигляді просування по службі, заробітної плати, підвищення або визнання. У контексті процесів мотивації важливе значення також має доброзичливе і "здорове" робоче середовище, яке сприяє задоволеності роботою і позитивно впливає на процеси мотивації в організації. Ключовим аспектом у процесі ефективного досягнення цілей організації є постійна робота над досягненням оптимального рівня продуктивності працівників. Важливим аспектом є зосередження уваги на тому, як мотивувати команди працівників. J. Babatunde підкреслює, що слід зосередитися не лише на таких доступних заходах, як, наприклад, стимули, винагороди та лідерство, але й враховувати контекст виконуваної роботи.

На основі аналізу літератури та наявних результатів досліджень можна зробити наступні висновки: мотивація працівників та правильний вибір інструментів мотивації різного роду відіграє важливу роль у трудовій діяльності працівників. Крім того, можна зробити висновок, що правильно підібрані форми мотивації сприяють підвищенню продуктивності праці працівників, що, в свою чергу, призводить до численних прибутків для компанії. Слід підкреслити, що мотиваційні заходи можуть набувати різноманітних форм і повинні плануватися як індивідуально, так і за погодженням з працівниками організації. Професійна діяльність, підтримана різноманітними мотиваційними заходами, допомагає працівникам досягти професійного успіху. Процес мотивації, підтримуваний працівниками, також спонукає їх до подальшої динамічної та інтенсивної роботи

в організації. На закінчення можна також стверджувати, що роль роботодавців у процесах мотивації є вирішальною, але підтримка інших фахівців, залучених до мотиваційних тенденцій, також є важливою і законною. Залучення роботодавців і працівників до побудови сучасних процесів мотивації є обнадійливим, оскільки сприяє задоволеності роботою і навіть щастю на роботі. Дослідження показують, що мотивація працівників повинна відповідати їхнім професійним потребам, про які вони самі повідомляють. Правильно структурована мотивація працівників, як для роботодавців, так і для працівників, приносить численні переваги. Завдяки активним мотиваційним заходам, які проводять організації, працівники можуть розвивати свої компетенції та розширювати свої можливості (з точки зору розвитку їхньої поточної кар'єри). Ця діяльність може потім перетворитися на більш повну участь працівників у житті організації.

1.2. Характеристика мотивації як інструменту управління персоналом

Важливим у визначенні терміну "мотивація" є визначення того, що таке мотив. "Мотив - це внутрішній механізм, який викликає стан збудження в організмі, що призводить до здійснення вибору та спрямування поведінки" [18]. Виникнення мотивації є результатом відчуття людиною того, що їй чогось не вистачає, що є важливим для неї, а це означає, що людині необхідно бачити перспективу задоволення цієї потреби.

Мотивація - це внутрішній стан, який спричиняє активізацію поведінки людини та надає їй спрямованості. Це означає, що кожна людина має індивідуальну мотивацію, яка формує рівень її залучення до роботи, яку вона виконує. Мотивація, з іншого боку, полягає у впливі на поведінку працівників за допомогою таких стимулів, які будуть трансформовані ними в дії відповідно до цілей організації.

Мотивація найчастіше дає оптимальні результати, якщо працівник ототожнює власні цілі з цілями організації, в якій він працює. Це вимагає від керівника знання індивідуальних потреб та очікувань своїх підлеглих. Керівники повинні мотивувати своїх підлеглих таким чином, щоб разом вони могли формувати сприятливий імідж організації, а також постійно підвищувати ефективність. Цього можна досягти шляхом використання різних засобів мотивації, підібраних відповідно до кожного працівника.

Поділ інструментів (засобів) мотивації, за допомогою яких здійснюється вплив на мотивацію працівників, варіюється. У літературі найчастіше зустрічаються три основні групи: засоби примусу, заохочення та переконання.

Мотивація - це надзвичайно складний процес, метою якого є вмілий вплив на мотивацію працівника. Створюючи систему мотивації, менеджер має у своєму розпорядженні широкий спектр мотиваційних засобів, серед яких: матеріальні та нематеріальні стимули, елементи примусу та переконання. Їх вміла адаптація до потреб працівників сприяє більш ефективному функціонуванню організації.

У літературі можна знайти різні визначення системи мотивації. Найчастіше її розглядають як "набір інструментів, що включає фактори, дії та правила, які створюють стимули, що формують поведінку працівників" таким чином, щоб заохочувати їх до роботи у найбільш вигідний спосіб як для роботодавця, так і для самого працівника. Однак не завжди вдається створити таку систему мотивації, яка б задовольняла всіх працівників. На думку авторів, основна помилка, якої припускаються при розробці системи мотивації, - це зосередження уваги насамперед на технічній стороні процесу. Часто плутають дію з метою, зосереджуючись на самому процесі впливу на працівника, не аналізуючи те, що є особливо важливим, а саме - наслідки. Як наслідок, в організації часто існує набір не до кінця узгоджених, свідомо обраних і застосованих інструментів впливу на працівників.

Слід підкреслити, що мотиваційна система кожної організації повинна бути унікальною, розробленою під конкретні потреби і запити працівників, з урахуванням, звичайно, конкретних можливостей організації.

Працівники потребують мотивації, щоб відчувати себе добре в робочому середовищі та оптимально досягати цілей організації. Деяких працівників мотивують гроші, тоді як інші потребують визнання і поваги, можливості розвиватися і досягати особистих і професійних цілей [56].

Хороша система мотивації повинна створювати можливості для залучення найбільш підходящих працівників, а після прийняття на роботу - утримувати найцінніших. Вона повинна створювати умови для ефективної роботи на кожній посаді, заохочувати працівників до творчості, активності та підприємливості, а також стимулювати працівників до розвитку, впливати на їхню лояльність та відданість компанії.

Ефективність роботи працівників відіграє важливу роль у побудові успіху сучасної організації. Однак це можливо лише за умови належної мотивації працівників до роботи та досягнення поставлених цілей.

На думку S. Zając, зниження мотивації до виконання завдань, поставлених роботодавцем, стає реальним, коли виникають, зокрема, такі фактори, відомі як демотиватори: встановлення надмірних вимог до працівника; відсутність будь-яких коментарів щодо виконаного завдання; неврахування думки працівника з того чи іншого питання, ігнорування ідей та пропозицій; прийняття рішення про майбутнє працівника в організації без консультацій з ним; доручення завдань, які явно свідчать про порушення чинного законодавства.

У літературі згадуються й інші демотивуючі дії. Серед них можна виділити: нездатність організувати час, місце та умови праці; недостатня увага до створення позитивної робочої атмосфери; хаотична комунікація та обмін інформацією; упущення у впровадженні системи мотивації працівників та/або хибні припущення, що призводять до дезорганізації та дезінформації; недостатня винагорода за працю.

З результатів досліджень, проведених в останні роки, можна зробити ряд висновків щодо проблем, пов'язаних з мотивацією працівників.

Основною проблемою, яка може перешкоджати створенню хорошої системи мотивації, є відсутність правильних стосунків між керівником і підлеглим. Працівники стверджують, що їм дають найбільш нудні та найменш "прибуткові" завдання. Іноді керівники пригнічують креативність працівників, недооцінюючи їхню відданість справі та не заохочуючи до реалізації поданих ідей. Несправедливе ставлення керівників до підлеглих може призвести до зростання невдоволення працівників роботою та відчуття, що їх експлуатують і ставляться до них суб'єктивно. Автори також відзначають тенденцію до нерівного ставлення до працівників. Ті, хто має менші заслуги, досвід і кваліфікацію, отримують вищі зарплати або бонуси.

Ще одним фактором, що сприяє виникненню почуття невдоволення роботою, яку вони виконують, є занадто довга робота на одній посаді. Працівники вказують на те, що в їхніх компаніях рідко підвищують на посаді.

Дослідження мотивації працівників показують, що важливим аспектом роботи є чітко визначені цілі та очікування. За словами респондентів, керівники мало цікавляться тим, чи розуміють підлегли всі інструкції, і не до кінця усвідомлюють, чи здатні вони їх виконати. Крім того, працівники відчувають дискомфорт при виконанні доручених їм завдань через те, що керівники не пояснюють свій вибір щодо розподілу роботи між працівниками, а також свої очікування від підлеглих.

Керівник повинен пам'ятати, що цілі та очікування підлеглих є відображенням їхніх компетенцій, системи цінностей і, особливо, їхніх особистісних характеристик. На них впливають вік, стать, освіта, досвід роботи та посада. Соціальне середовище, з якого походять працівники, і культурні зразки, яких вони дотримуються, також мають важливе значення. На складність мотивації може впливати також негативний досвід попередніх мотиваційних ситуацій, як працівників, так і керівника.

РОЗДІЛ 2.

МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційне забезпечення управління мотивацією персоналу досліджуваного підприємства

Підприємства все більше усвідомлюють роль і значення систем мотивації, які впливають на залучення працівників до роботи в організації. Такою компанією є ТОВ «Хімель», яке створило власну систему мотивації. Метою створення мотиваційної системи ТОВ «Хімель» було створення умов, в яких (за допомогою стимулів: винагороди, можливостей навчання та розвитку) можна досягти високого рівня мотивації та залученості працівників. Крім того, ТОВ «Хімель» покладається на досвідчених менеджерів, завдання яких полягає в тому, щоб переконати людей працювати з максимальною віддачею, використовуючи власні навички та мотиваційні процеси, доступні в організації. Система мотивації в ТОВ «Хімель» включає в себе елементи, які розрізняють індивідуальні потреби працівників:

- потреба у визнанні - кожен працівник буде працювати краще, коли його цінують за те, ким він є і що він робить

- потреба в безпеці - надання засобів для досягнення цілей дає можливість використовувати свої навички та компетенції через відповідний ступінь автономії, залишений роботодавцем;

- потреба розвивати свої навички та просуватися по кар'єрних сходах;

- цінності та культурні норми в організації - вони впливають на те, який ефект матимуть способи мотивування працівників;

- мотивуючі менеджери - менеджери, які можуть привести до успіху, демонструючи переваги своїх підлеглих, є цінним джерелом мотивації.

Для того, щоб забезпечити задоволення основних потреб працівників, ТОВ «Хімель» постійно переглядає та вдосконалює свою систему винагороди. Структура винагороди в компанії виглядає наступним чином: основна заробітна плата (базовий оклад), комісійні - для продавців послуг і продуктів ТОВ «Хімель», бонус - для продавців на керівних посадах і для співробітників головного офісу, нараховується в залежності від результатів їхньої роботи, премії - за індивідуальні досягнення. Система мотивації ТОВ «Хімель» враховує індивідуальну мотивацію працівника, яка пов'язана із задоволенням індивідуальних цілей і потреб, на які компанія не має прямого впливу (мрії, хобі, сім'я), взаємну мотивацію працівників, яка пов'язана з роботою в групах, в колективах, де без допомоги компанії формуються позитивні відносини між працівниками (допомога, підтримка, дружба і товариство, відповідальність, слухняність), мотивацію компанії, яка базується на класичних методах впливу на працівників за допомогою керівництва, систем винагороди, визнання, підтримки інтересу до роботи, почуття відповідальності, системи просування. ТОВ «Хімель» надає своїм працівникам широкий спектр пільг з Фонду соціальних виплат компанії: субсидовані відпустки (кожен працівник може подати заявку на субсидовану відпустку), допомоги - у разі складної життєвої, економічної ситуації кожен працівник може подати заявку на отримання допомоги, різдвяні посилки - працівники з дітьми віком до 14 років отримують різдвяні посилки для дітей, Різдвяні ваучери - всі працівники з трудовим договором отримують передплачені картки, спортивні секції - кожен працівник може записатися в спортивну секцію, заходи часто включають поїздки, змагання, табори, свята в місті - працівники можуть записатися на низку заходів під час літніх і зимових канікул.

ТОВ «Хімель» також пропонує своїм працівникам багатий пакет нематеріальних пільг, наприклад, службовий автомобіль (для працівників, яким потрібен автомобіль для роботи - через характер їхньої роботи, а також для працівників, які займають керівні посади); місце для паркування (для більшості

працівників, які працюють у головному офісі компанії); мобільний телефон (це стандарт - всі працівники, які мають трудовий договір, мають телефон); пільги - мультиспортивні картки або квитки в кінотеатри.

Співробітники на всіх посадах охоплені кар'єрним планом, відповідають усім вимогам для просування і можуть підніматися корпоративними сходами. Така система забезпечує запобігання конфліктам, дає змогу працівникам довести свою цінність та зміцнює їхню лояльність до роботодавця. Також будь-який співробітник може подати заявку на фінансування або рефінансування навчання та післядипломної освіти. Працівники компанії на всіх посадах охоплені планом навчання. Існує також можливість брати участь у навчальних курсах, організованих зовнішніми компаніями; це зміцнює почуття зв'язку працівників з компанією, і вони відчують, що вони включені в бюджет. Крім того, існує також електронне навчання, яке надає велику свободу, оскільки його можна проходити в будь-якій точці світу.

Хороші стосунки з колегами та взаємна повага - це цінності, якими повинен керуватися кожен працівник ТОВ «Хімелъ». Ці цінності впливають на залученість працівників. ТОВ «Хімелъ», піклуючись про здоров'я та безпеку працівників, пропонує групове страхування. Роботодавець надає базовий страховий пакет, розширені пакети працівники можуть придбати на пільгових умовах, забезпечує приватне медичне обслуговування, працівники можуть записати членів своєї сім'ї в пакети медичного обслуговування за пільговими цінами. Останнім часом все більш модними стають різні види кафетеріїв. ТОВ «Хімелъ» також запровадило таку програму для своїх працівників. Це дозволяє працівникам самостійно обирати переваги, якими вони хочуть користуватися. Ця програма значно полегшує роботу відділів кадрів. Працівникам, з іншого боку, не потрібно читати складні правила, і вони можуть знайти всю інформацію про обрану пільгу в одному місці, чітко і ясно описану.

В ТОВ «Хімелъ» працівники ідентифікують себе з місією організації, знають її цілі та цінності, а отже, більш віддані роботі, яку вони виконують. У

корпорації панує командна робота (мотивуюча роль командної роботи), а також атмосфера довіри і товариськості. У ТОВ «Хімель» є відчуття, що працівник важливий, незалежно від його посади, працівники усвідомлюють важливість своїх обов'язків, вносячи свій внесок у досягнення цілей і місії компанії, є можливість професійного розвитку всередині організації, чітко сформульовані очікування від керівництва, є зворотній зв'язок і баланс між роботою та особистим життям, що так важливо в наш час. Система мотивації в ТОВ «Хімель» однозначно впливає на залученість працівників.

2.2. Аналіз технологій використання інструментів мотивації в системі кадрового менеджменті

Про побудову системи мотивації співробітників вже багато сказано і написано. Існує безліч методик і показників, як вимірювати цей фактор, широко описаних в різних публікаціях. Однак в управлінській практиці дуже часто зустрічається нерозуміння основної мети і суті мотивації співробітників, і це нерозуміння, як правило, починається з керівництва компанії. З іншого боку, помилки завжди відображаються на тих, хто їх робить. І або через них набувається мудрість і знання, і компанія зростає, або вони руйнують все, що вже було досягнуто.

Помилки, допущені в процесі стимулювання мотивації співробітників, призводять до серйозних фінансових і матеріальних втрат, даремно витраченого часу, є причиною зниження конкурентоспроможності, а іноді і банкрутства компанії. Деякі з основних помилок, що допускаються в цьому питанні, будуть розглянуті більш детально нижче. До найпоширеніших помилок, що допускаються в системі мотивації, відносяться: "помилка страуса" або спроба не привертати увагу до проблеми; помилки в розумінні природи мотивації; нерозуміння ролі матеріальної мотивації; нерозуміння взаємозв'язку між управлінням і мотивацією; помилки в побудові системи мотивації; ухилення керівника від виконання своїх обов'язків щодо здійснення мотиваційних заходів;

недооцінка важливості лояльності працівників; копіювання чужої системи мотивації; "безсистемність" системи мотивації.

Проведемо аналіз помилок, допущених в процесі мотивації працівників ТОВ «Хімель».

1. "Помилка страуса" або спроба не привертати увагу до проблеми. Керівники в багатьох випадках ігнорують той факт, що ефективність і продуктивність співробітників в кожен конкретний момент часу залежить не тільки від їх навичок і знань, а й від їх бажання працювати і прагнення досягати високих результатів.

В результаті технологічного розвитку та поглиблення глобалізаційних процесів у житті суспільств відбулися значні фундаментальні зміни. Значно зросла частка послуг у створенні ВВП. Сьогодні в розвинених країнах до 80% ВВП створюється у сфері послуг, де працює чотири п'ятих всього економічно активного населення. Фундаментальною характеристикою сервісної економіки є надання послуг, а отже, безпосередній контакт між працівником і споживачем. Умови продуктивної діяльності більшості працівників, вимоги до них докорінно змінюються. Більшість працівників сфери послуг в силу самого характеру своєї діяльності змушені приймати самостійні рішення в нестандартних ситуаціях. У цьому полягає принципова відмінність між ними та працівниками традиційних компаній.

Сучасна економіка також зіткнулася з принципово новою категорією працівників, які отримали назву "працівники знань" (knowledge workers). Такі працівники дозволяють компаніям перемагати в конкурентній боротьбі. На відміну від пролетаря індустріальної епохи, працівники знань не залежать від матеріальних факторів виробництва, вони вже мають все необхідне для продуктивної праці.

Це вимагає докорінної зміни відносин між працівником і компанією: з відносин абсолютної залежності працівника від роботодавця вони перетворюються на рівноправних партнерів. Працівники сфери знань, знаючи

свою цінність і свої можливості, легко розлучаються з компанією, яка їх не влаштовує, яка не є лояльною до них.

Така ситуація виводить на перший план HR-роботи проблему мотивації співробітників, формування мотивації до ефективної роботи саме в даній компанії.

2. Помилки в розумінні сутності мотивації. Поняття "мотив" і "мотивація" міцно увійшли в бізнес-лексикон, але на практиці суть мотивації співробітників часто розуміють неправильно. Така ситуація не є дивною, адже навіть психологи не можуть чітко встановити значення цих термінів. Не заглиблюючись у наукові дискусії та максимально спрощуючи визначення, мотив можна визначити як внутрішнє спонукання до дії, тобто мотив - це внутрішня причина здійснення людиною певних дій та вчинків.

Також термін "мотивація" має декілька значень. З огляду на потреби практичної діяльності, важливо розуміти, що мотивація працівників - це процес формування у людей мотивів до високоефективної праці. Іншими словами, це процес впливу однієї людини на іншу, в результаті якого в останньої з'являється внутрішній імпульс працювати краще і ефективніше. Безумовно, в ході такого впливу мають бути враховані індивідуальні особливості працівників, специфіка ситуації, культура компанії, зміст самої діяльності, умови винагороди за працю та інші обставини.

Що ж тоді має спонукати працівника до високоефективної діяльності на робочому місці після того, як він ознайомився зі своїми функціональними обов'язками? Керівники, припускаючись розглянутої вище помилки, вбачають причину ефективної роботи працівників лише у зовнішньому тиску. Система мотивації в такому випадку зводиться до виплати зарплати (часто дуже скромної), тотального нормування діяльності працівника, жорсткого контролю і тиску з боку керівництва. Така "мотивація" руйнує лояльність працівників, паралізує їхню творчість та ініціативу. Компанія в цілому стає неповороткою,

нездатною розробляти та впроваджувати інновації, а отже, стає неконкурентоспроможною.

3 Нерозуміння ролі матеріальної мотивації. Ця помилка полягає в ототожненні мотивації співробітників з матеріальною мотивацією. Безумовно, матеріальна мотивація є найпомітнішим і найчастіше використовуваним мотиватором, безумовно, роль грошей у сучасному суспільстві порівняно з періодом соціалістичної економіки значно зросла. З'явилася реальна можливість їх заробляти і витратити. У той же час, грошей майже ніколи не буває стільки, скільки людина хотіла б мати. Більшість людей хочуть заробляти більше. Тому ненаситність вважається однією з основних характеристик грошей і грошової винагороди. Наведена вище характеристика грошей як мотиваційного інструменту містить як переваги, так і недоліки. З одного боку, вони є потужним засобом мотивації будь-якої діяльності, а з іншого - можуть бути причиною руйнування мотивації.

Дослідники вже досить давно почали сумніватися у всемогутності грошей як засобу мотивації до праці. Відомий вислів, що "за гроші можна купити чарівну собаку, але ніякі гроші не зможуть її радісно виляти хвостом". На думку Ф. Герцберга та інших вчених, хоча нестача грошей може викликати незадоволеність роботою, достатня кількість грошей сама по собі не приносить довгострокового задоволення. Особливо це стосується людей, чия винагорода за роботу є фіксованою. Такі люди можуть відчувати позитивні емоції, задоволення, коли їх підвищують на посаді: крім додаткових грошей, це одночасно є формою визнання заслуг. Але, як зазначає автор однієї дуже авторитетної праці з управління людськими ресурсами М. Армстронг, "відчуття ейфорії може швидко пройти, якщо працівники не отримують задоволення від самої роботи".

Дослідники та практики також виявили закономірність, на яку вказує автор підручника з мотивації Дж. Хагеманн. Чим менше людина заробляє, тим більше для неї значить матеріальна винагорода, розмір заробітної плати. Тому

низькооплачувані працівники залежні від кожної заробленої копійки. Справедливо і зворотно: чим більше люди заробляють і чим більше вони захоплені своєю роботою, тим менше їх цікавлять гроші. Їх більше цікавить можливість самореалізації, визнання їхніх заслуг, можливість впливати на результати своєї роботи. Аналіз систем мотивації дає підстави прогнозувати, що існує певний граничний рівень винагороди, перевищення якого ніяк не вплине на мотивацію.

Якщо, з іншого боку, порівнювати матеріальне і нематеріальне стимулювання, то тут Б. Нельсон і П. Економ звертають увагу на наступну особливість їх сприйняття. Більшість працівників вважають гроші, які вони отримують, більш-менш справедливою формою обміну за свою працю. Отримання грошової винагороди розглядається сучасними працівниками як те, на що вони мають законне право. Натомість нематеріальні винагороди (усне схвалення, визнання заслуг тощо) сприймаються як своєрідний "подарунок" і саме тому їх використання дає можливість дуже сильно мотивувати кожного працівника. Крім того, на думку цих авторів, регулярні (щомісячні, щоквартальні) премії та інші винагороди незабаром починають розглядатися працівниками як частина їхньої основної заробітної плати, гарантований дохід, а отже, щось, на що вони мають невід'ємне право. На цьому етапі повне або часткове скасування преміальних виплат буде сприйматися працівниками як покарання з усіма негативними, демотивуючими (тобто такими, що руйнують мотивацію) наслідками.

Практики майже одностайні в думці, що гроші є досить сильним мотиватором, але лише за умови, що працівник відчуває, що винагорода за його працю є справедливою. Вплив системи матеріального стимулювання, що діє в компанії, на мотивацію та поведінку працівників на роботі виражається опосередковано через те, наскільки справедливою вона сприймається працівниками. З іншого боку, безпосередньо - через те, наскільки винагорода за працю пов'язана з результатами роботи.

Зрозуміло, що, визнаючи важливу роль матеріальної винагороди, її необхідно розглядати в контексті всіх мотивуючих факторів, що використовуються в компанії, враховуючи всі аспекти впливу винагороди, що виплачується в грошовій формі, на професійну мотивацію конкретного працівника.

Як зазначалося раніше, гроші беззастережно є сильним стимулом до праці. Однак важливо пам'ятати, що різні люди, з різним ставленням до грошей, відрізняються за своєю сприйнятливістю до цього типу мотиватора. Звичайно, не можна стверджувати, що гроші є однаково сильним мотиватором для всіх працівників. Також було б наївно стверджувати, що запровадження системи оплати праці за результатами роботи в одну мить чудесним чином перетворить усіх працівників на високомотивованих високопродуктивних працівників.

Дослідники також звертають увагу на те, що зі зростанням матеріального добробуту, віку та освіти роль грошей серед факторів, що спонукають людей бути активними на роботі, зменшується. Чим старшою стає людина, тим більше вона цінує спокій і стабільність, тим більше думає про здоров'я і тихе мирне життя, а отже, з віком роль грошей також зменшується. Не можна сказати, що такі люди зовсім не цікавляться грошима, але вони працюють не тільки заради грошей. З підвищенням рівня освіти, на думку фахівців, багатьох людей більше спонукає до дії усвідомлення того, що вони є висококомпетентними у своїй сфері, можуть вести за собою людей, розвиватися, мати цікаву і творчу роботу.

У ставленні до грошей можна виділити дві діаметрально протилежні категорії працівників: з високою та низькою потребою в грошах. Для першої категорії гроші є основною мотиваційною силою. Іноді їхня потреба може набувати виродженої форми: гроші потрібні людям не лише для утримання дому та сім'ї, але й заради самих грошей. Як дотепно зазначають американські вчені С. Річі та П. Мартін, це той випадок, коли "достатньо ніколи не буває достатньо". Саме по собі бажання заробити багато грошей не є підставою для негативної характеристики такої людини. Однак тим, хто відповідає за таких працівників, ці

вчені рекомендують звертати особливу увагу на професійну компетентність. Крім того, слід мати на увазі, що такі працівники в гонитві за грошима можуть ігнорувати дотримання технологічних вимог або умов контракту, а іноді навіть здійснювати протиправні дії. Для працівників з високою потребою в грошах особливо важливо бачити прямий зв'язок між їхнім навантаженням і грошовою винагородою.

Як поведуться люди з низькою потребою в грошах? Для них мотиваторами є інші фактори: зміст роботи, можливість взаємодіяти з іншими людьми, влада, наявність умов для професійного розвитку та інші. "Історично ми опинилися в унікальній ситуації, - пише Дж. Хагеманн, - протягом століть людина була змушена працювати, щоб вижити; тепер, вперше в історії, вона може дозволити собі розкіш задоволення своїх емоційних та інтелектуальних потреб на роботі. Але це не означає, що такі працівники не зацікавлені у винагороді. Вони не дозволять себе експлуатувати; винагорода за їхню працю має бути справедливою. Порушення цього принципу стає для них серйозним демотивуючим фактором".

Потреба в грошах для однієї і тієї ж людини також може змінюватися протягом життя або мати ситуативний характер, тобто збільшення може бути спровоковане новими сімейними обставинами, появою додаткових фінансових зобов'язань тощо. Крім того, певна частина працівників, які надавали великого значення тому чи іншому фактору, значно послаблюють своє прагнення заробляти більше після того, як досягають того рівня заробітку, на який вони орієнтувалися.

Гроші досить часто не є вирішальним мотиваційним фактором. Висока конкуренція за висококваліфікованих працівників призводить до того, що, використовуючи лише матеріальні стимули, важко залучити або втримати в компанії необхідного фахівця. Для таких фахівців відчуття благополуччя, міжособистісні відносини всередині компанії, взаємна довіра, можливість реалізувати свій потенціал є не менш важливими, ніж розмір грошової

винагороди. Людей краще мотивує працювати здорова, творча атмосфера на роботі, цікава і важлива робота. Тому, як зазначає Дж. Хагеманн, "менеджери повинні знати, що вони можуть значно підвищити мотивацію своїх співробітників, не витративши при цьому жодного долара".

З наведених вище міркувань випливає, що мотивація працівників повинна ґрунтуватися на оптимальному поєднанні матеріальних і нематеріальних форм і методів, а також максимально враховувати індивідуальні особливості працівників, зміст і умови трудової діяльності.

4 Помилка в розумінні взаємозв'язку між управлінням і мотивацією. Мотивація розглядається у відриві від управління. У своїй крайній формі ця помилка виражається в тому, що функцію мотивації працівників цілком виконує відділ кадрів або структури управління людськими ресурсами. У цьому випадку діяльність працівників спрямовують одні структури (керівники структурних підрозділів, менеджери), а мотивують інші (менеджери і працівники структур управління персоналом).

Існує також теоретичне обґрунтування цієї помилки, яке полягає в не зовсім коректному розмежуванні таких наукових дисциплін і предметів вивчення, як лідерство (менеджмент) і управління персоналом (управління людськими ресурсами).

Таке ставлення є абсурдним з практичної точки зору керівника, якому доводиться щодня вирішувати завдання управління. Саме безпосередній керівник, як правило, визначає, що і як будуть робити його підлеглі, в який час, за яких умов, якими засобами і методами вони будуть це робити. Саме він контролює результати і здійснює зворотний зв'язок, тобто повідомляє працівникам, наскільки добре чи правильно вони виконали поставлене завдання. У більшості випадків саме менеджер визначає оплату праці, оскільки саме він заохочує або карає своїх підлеглих.

Все це є важливими складовими системи мотивації. Безпосередній керівник виконує понад 80% функцій, пов'язаних з мотивацією своїх підлеглих.

Ці обставини є причиною того, що від керівника вимагається високий рівень психологічної компетентності.

Яка ж тоді роль кадрових служб? Вони формують основу системи мотивації при проведенні професійно-психологічного відбору кандидатів, навчанні та адаптації нових співробітників, плануванні їхньої кар'єри. Вони створюють систему мотивації для співробітників компанії, вивчають рівень їх лояльності, планують заходи щодо підвищення цього рівня, організовують інтеграційні заходи тощо.

5 Помилки при побудові системи мотивації. Як зазначалося раніше, побудова системи мотивації є однією з умов оптимального використання людських ресурсів компанії. При створенні такої системи найчастіше допускаються помилки, описані нижче.

Ухиляння керівника від обов'язку проводити мотиваційні проекти. Дуже часто керівники намагаються ухилитися від обов'язку здійснювати мотиваційні проекти, шукаючи таку систему (автоматизовану, комп'ютеризовану тощо) управління мотивацією працівників, яка б не потребувала їхньої безпосередньої участі. На жаль, такої системи ще не винайдено. Саме керівник, його дії, лідерська позиція є основним елементом організаційної системи мотивації працівників. Більше того - висока мотивація працівників неможлива при низькій мотивації самого керівника. Як каже Клаус Кобйолл, мотивація заразлива: "Менеджер мотивує своїх підлеглих вже своїм ставленням до роботи, своєю пристрасстю та ентузіазмом у виконанні своїх обов'язків".

Недооцінка важливості лояльності співробітників. Лояльність до компанії, або іншими словами позитивне ставлення співробітника до компанії, в якій він працює, є основою для побудови будь-якої системи мотивації. Гроші, які вкладаються в розвиток мотивації співробітників, які не ідентифікують себе з компанією і готові покинути її в будь-який момент, можна вважати грошима, викинутими на вітер. Лояльність до компанії народжується у співробітників, коли виконуються мінімум три умови: Вони задоволені змістом та умовами своєї

роботи, відчують справедливість відносин у компанії та мають довіру до керівництва компанії та безпосередніх керівників. Довіра, в свою чергу, породжується ефективною діяльністю керівництва компанії та безпосереднього керівника, їхньою турботою про підлеглих, порядністю та дотриманням моральних принципів. В інтересах компанії призначати на керівні посади професійних, високоморальних працівників. І навпаки, низькі моральні якості менеджерів є серйозною перешкодою для створення ефективної системи мотивації. На сьогодні існують достатньо надійні та ефективні методи вимірювання лояльності працівників до компанії, виявлення причин і чинників, що її підривають. Накопичено цікавий досвід щодо формування та підвищення рівня лояльності працівників до компанії, використання якого на практиці може принести відчутні результати.

Копіювання чужої системи мотивації. Безумовно, вивчати позитивний досвід інших компаній щодо мотивації співробітників необхідно. Але немає сенсу сліпо копіювати чужі системи мотивації. Кожна компанія має свої особливості, є організацією, яка в певному сенсі є індивідуальною та унікальною. Вона має власну історію створення та розвитку, свою специфічну організаційну та робочу культуру, унікальні характеристики лідерської позиції. Все це вимагає підбору таких елементів системи мотивації, які будуть максимально ефективними саме в цих унікальних, одиничних умовах конкретної компанії.

"Відсутність системи" в системі мотивації. Система мотивації співробітників повинна охоплювати всі рівні компанії і весь життєвий цикл кожного співробітника в компанії, починаючи з моменту найму і закінчуючи звільненням. Елементи ефективної системи взаємопов'язані і доповнюють один одного. Такими є вимоги теорії. Однак на практиці ми часто стикаємося з тим, що окремі елементи не утворюють цілісної системи, не узгоджені між собою, а іноді й суперечать один одному. Зазвичай буває так, що при підборі співробітників детально вивчаються окремі мотиватори, детально досліджується так званий мотиваційний профіль кандидатів на вакантні посади. Але потім ця

інформація або не передається безпосереднім керівникам нових співробітників, або не використовується ними. В результаті корисність висококваліфікованих фахівців, які вивчають мотивацію кандидатів, зводиться до нуля. Серйозною перешкодою для розробки і впровадження системи мотивації є також неготовність або небажання керівників виконувати функції, пов'язані з мотивацією підлеглих, оскільки це вимагає від них додаткових зусиль. Сама система мотивації повинна бути тісно пов'язана з результатами роботи та особистим внеском кожного працівника у виконання завдань компанії. Працівник повинен знати, який його внесок у досягнення цілей компанії, виконання виробничих планів, і бути впевненим, що він буде справедливо оцінений як під час, так і після виконання завдання, а не колись потім, у невизначеному майбутньому. Тому винагороди та бонуси повинні виплачуватися не пізніше, ніж через тиждень після завершення проекту, або в іншу чітко визначену дату (якщо вони мають виконувати мотиваційну функцію).

Іншою важливою помилкою є те, що існуючої системи мотивації часто не дотримуються або занадто часто вносять до неї зміни. Постійність у розумних межах є необхідною умовою ефективною системи мотивації. В іншому випадку працівники втрачають віру в справедливість, і система мотивації перестає відповідати очікуванням працівників. Інша крайність полягає в тому, що створена система мотивації не змінюється протягом декількох років і вже не відповідає новим ринковим і внутрішнім умовам. Не вносяться корективи на зростання інфляції, досягнуті результати, кон'юнктуру ринку праці тощо. Тому для того, щоб система мотивації залишалася актуальною, її потрібно оновлювати не рідше одного разу на два роки.

І останній важливий момент. Якщо управлінський персонал вважає, що більшість працівників недостатньо кваліфіковані і не викладаються на роботі, то саме такі працівники і будуть у них працювати. З іншого боку, якщо вони вірять у професіоналізм своїх людей, у те, що вони здатні досягати високих результатів і лояльні до компанії та керівництва, то успіх компанії забезпечений.

Діяльність з мотивування співробітників вимагає ґрунтовної професійної підготовки, практичного оволодіння правильними методами і використання потрібних інструментів. У статті були розглянуті лише деякі з найбільш серйозних помилок і підходів, що стосуються питання мотивації співробітників. Можна зробити висновок, що ефективність системи мотивації залежить насамперед від ступеня підготовки менеджерів і професіоналізму побудованої системи мотивації. Також важливо творчо підходити до створеної системи, систематично вдосконалювати її та широко використовувати досвід інших подібних компаній за принципом: найкраще вчитися на чужих помилках. Такий підхід неодмінно позитивно вплине на мотивацію персоналу будь-якої компанії.

2.3. Аналіз результативності використання новітніх підходів в мотивації персоналу

У теорії менеджменту мотивація визнана однією з основних функцій управління, яка має на меті пробудити і спрямувати індивідуальну мотивацію. Вона передбачає оптимізацію поведінки працівників за допомогою відповідно підібраних інструментів. Інструменти мотивації - це комплекс заходів, які, сприяючи задоволенню потреб працівників, впливають на їхню відданість роботі. Разом вони формують набір матеріальних (фінансових) і нематеріальних (нефінансових) стимулів до дії. З роками, зі зміною поглядів на мотивацію працівників, зміною їхніх очікувань та внутрішніх і зовнішніх умов діяльності компаній, ці інструменти еволюціонували.

Традиційна модель передбачала використання матеріальних інструментів у процесі мотивації, щоб компенсувати важкість роботи. Модель людських відносин припускала, що найефективнішим способом мотивації є задоволення соціальних потреб працівників і створення правильної атмосфери на роботі. Модель людських ресурсів ґрунтувалася на системному підході до мотивації, наголошуючи на необхідності суб'єктивного ставлення до працівників шляхом

підвищення їхньої відповідальності, самоконтролю та участі. Сьогодні, в умовах зростання очікувань працівників, пропонується ситуаційний підхід, який постулює гнучкий та індивідуальний підхід до кожного працівника.

У літературі не втрачає актуальності дискусія про ефективність матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації.

У дослідженні, проведеному нами, 87,1% менеджерів середньої ланки та 88,4% менеджерів нижчої ланки віддали перевагу фінансовим вигодам перед привабливістю роботи. Дослідження також показало, що грошова винагорода є найважливішою, за нею йдуть навчання, додаткові пільги та визнання. У світлі отриманих даних, як керівники, так і підлеглі віддавали перевагу матеріальній мотивації, тоді як інструменти, пов'язані з розвитком і підвищенням привабливості роботи, займали наступні місця в ієрархії важливості (див. табл. 2.1). Таким чином, останні дослідження, здається, підтверджують тезу про те, що працівники віддають перевагу економічним мотиваторам, що обґрунтовує необхідність вивчення їхньої ефективності та прагнення до їхнього вдосконалення. Дійсно, в ринковій економіці гроші є засобом задоволення багатьох потреб, не тільки базових, але й вищих. Ключ до мотиваційної ролі грошей у сфері потреб вищого порядку полягає в тому, що вони можуть розглядатися як символ досягнень, а не просто як засіб обміну для безпосередньої купівлі товарів. Гроші є мірилом соціального статусу, престижу, влади, автономії, самоповаги та визнання, оскільки багатьох людей оцінюють з точки зору заробітку. Гроші також багато значать для людей, тому що вони є мірилом цінності їхньої праці. Розмір отриманої заробітної плати є показником корисності працівника для компанії. Таким чином, гроші пов'язані майже з усією ієрархією потреб, а отже, на думку автора, їх мотиваційний потенціал також може і повинен використовуватися в сучасних організаціях.

Таблиця 2.1

Ранжування факторів, що впливають на відданість та результативність на думку підлеглих та керівників (за шкалою від 0 до 5)

Оцінка підлеглих		Оцінка керівників	
1. Основна заробітна плата	4,7	1. Основна заробітна плата	4,8
2. Бонуси	4,5	2. Бонуси	4,6
3. Участь у прибутку	4,5	3. Участь у прибутку	4,6
4. Можливості для розвитку	4,4	4. Премії	4,5
5. Хороші людські стосунки	4,4	5. Можливість розвитку	4,3
6. Премії	4,3	6. грошова винагорода	4,3
7. Періодичні оцінки	4,2	7. Належні умови праці	4,2
8. Просування по службі	4,2	8. Хороші міжособистісні стосунки	4,2
9. Автономія у прийнятті рішень	4,2	9. Періодичні атестації	4,1
10. Визнання та повага	4,0	10. Відчуття безпеки роботи	4,1
11. Належні умови праці	4,0	11. Раціональне переконання	4,1
12. Раціональне переконання	4,0	12. Просування по службі	4,0
13. Грошова винагорода	3,9	13. Автономія у прийнятті рішень	4,0
4. Привабливий зміст роботи	3,9	14. Гордість за роботу в компанії	3,9
15. Участь у прийнятті управлінських рішень	3,9	15. Матеріальна винагорода	3,8
Гордість за роботу в компанії	3,9	16. Привабливий зміст роботи	3,7
17. Відчуття захищеності роботи	3,8	17. Участь у прийнятті управлінських рішень	3,7
18. Відзнаки	3,6	18. Визнання та повага	3,6
19. Зручні форми організації роботи	3,6	19. Нагороди	3,4
20. Матеріальна винагорода	3,5	20. Гнучкий робочий час	3,1
21. Гнучкий графік роботи	3,4	21. Сприятливі форми організації праці	3,1
22. Соціальні пільги	1,9	22. Соціальні виплати	2,3
23. Емоційне переконання	1,8	23. Емоційне переконання	2,0
24. Приписи, заборони, накази, розпорядження, правила, норми та робочі інструкції	0,7	24. Приписи, заборони, накази, розпорядження, правила, норми та робочі інструкції	1,2

Джерело: власне дослідження на основі результатів опитування.

Матеріальна мотивація охоплює всі грошові та негрошові (в натуральній формі) доходи, отримані від роботи. До них відносяться гроші та пільги в натуральній формі, що виплачуються працівникові за роботу в компанії. Матеріальні інструменти є основним, традиційно використовуваним елементом системи мотивації. Роль грошей значною мірою залежить від доходу - вони

особливо важливі для тих, хто має низький рівень заробітної плати. Однак очікування щодо заробітку зростають із підвищенням компетентності, самооцінки та рівня життя людей.

Сила впливу матеріальної винагороди залежить насамперед від її цінності та пов'язаного з нею відчуття справедливості винагороди. Відчуття справедливості має важливий вплив на рішення працівника залишитися в компанії, вигідність підвищення кваліфікації або переходу на більш відповідальну роботу. Ця справедливість оцінюється шляхом встановлення зв'язку між рівнем оплати праці та індивідуальним внеском і результатами роботи. Забезпечення задовільного рівня оплати праці є фундаментальною умовою ефективності системи мотивації. Результати проведеного дослідження чітко вказують на існуючий розрив між очікуваннями та фактичним рівнем оплати праці опитаних працівників. Відсоток працівників, незадоволених рівнем отриманої винагороди, виявився відносно високим - на деяких підприємствах він перевищив 80% опитаних.

Мотивація через оплату праці стосується не лише рівня оплати праці, а й її складових, оскільки заробітна плата не є однорідною величиною. Вона складається з фіксованої частини, розмір якої гарантований на весь період зайнятості і не має прямого зв'язку з результатами праці, та мобільної частини, яка залежить від результатів праці. Кожна з цих частин виконує свою функцію. Базова заробітна плата - це елемент стабільності, який забезпечує комфорт на роботі. Змінна заробітна плата є джерелом мотивації для підвищення ефективності роботи. Існують також елементи, що не відносяться до заробітної плати, які забезпечують міру важливості працівника для компанії та задовольняють його потреби у статусі та визнанні. Аналіз даних, представлених на рисунку 4, дає можливість оцінити співвідношення між фіксованою та змінною частинами оплати праці в системі винагороди працівників, зайнятих в опитаних компаніях. За даними опитування, більшість, понад 70% опитаних, отримували премії, що не перевищували рівня 10% від фіксованої заробітної

плати. Таким чином, можна зробити висновок, що в опитаних компаніях використовується фіксована модель винагороди, яка характеризується домінуванням фіксованої заробітної плати в компенсаційному пакеті працівника. Перевагу цьому типу винагороди підтверджують також інші дослідження, які вказують на те, що в Україні основна заробітна плата становить понад 70% стандартного пакету, тоді як премії та додаткові пільги є лише доповненням до основної заробітної плати. Перевагою цієї моделі є те, що вона створює у працівника відчуття захищеності та стабільності умов праці, що впливає на його відданість справі, але меншою мірою створює мотивацію до покращення результатів діяльності компанії і не сприяє підвищенню продуктивності, креативності та підприємливості працівників.

Розглядаючи частоту преміювання, можна зробити висновок, що в опитаних компаніях переважають короткострокові премії. Відсоток працівників, які отримують премії щомісяця, коливався від 55 до 75%. Річні премії були настільки ж поширеними, що їх отримували більше половини працівників. Беручи до уваги один із принципів ефективної мотивації заробітної плати, згідно з яким час між виконанням завдання та отриманням винагороди має бути якомога коротшим, короткострокові премії здаються привабливим мотиваційним стимулом. Однак у часи зниження лояльності та прив'язаності працівників до компанії існує також потреба у довгострокових інструментах, які пов'язують інтереси працівників та роботодавців. Довгострокові бонуси особливо важливі, коли йдеться про мотивацію менеджерів, оскільки чим вищий рівень управління, тим більша відповідальність за розвиток організації, а отже, і важливість довгострокових ефектів.

Додаткові пільги можуть бути інструментом, який значно підвищує привабливість матеріальної мотивації. Разом з бонусами вони утворюють рухому частину винагороди, яка покликана спрямовувати дії працівників на реалізацію короткострокових і довгострокових цілей компанії. Це негрошові винагороди, які доповнюють матеріальну мотивацію, забезпечуючи таким чином

комплексний вплив. Дослідження показують, що вище певного рівня заробітної плати ці блага мають сильніший вплив, ніж гроші. Впровадження елементів негрошової мотивації має на меті: зробити заробітну плату вищою та привабливішою, а також адаптованою до індивідуальних потреб на щомісячній основі; оптимізацію податкового навантаження, внесків на соціальне страхування та інших доплат (наприклад, багато з пропонованих пільг не підлягають оподаткуванню); зміцнення відносин між працівником та організацією; залучення та стабілізація цінних спеціалістів; економію часу та грошей завдяки тому, що компанія бере на себе переговори та придбання пільг; створення унікальних та індивідуальних компенсаційних пакетів; підвищення ефективності роботи співробітників.

Негрошові винагороди не пов'язані безпосередньо з продуктивністю праці, але їхня ефективність у формуванні бажаного ставлення до роботи є значною. Хоча в Україні багато людей все ще віддають перевагу грошам, оскільки вони дають свободу у їх витрачаннях, тим не менш, в умовах зростання доходів і податкового навантаження, особливо серед менеджерів, спостерігається зростання популярності незаробітних доходів. Ці блага можуть як задовольняти вищі потреби, підвищуючи престиж посади (наприклад, розкішний автомобіль), так і покращувати роботу (наприклад, мобільний телефон, портативний комп'ютер). У сучасних організаціях освітні вигоди, здається, мають особливе значення, оскільки підвищення кваліфікації є вимогою для адаптації до сучасних реалій. Вони вигідні як для організації - підтримуючи конкурентоспроможність компанії - так і для працівника - як інструмент самореалізації, підвищення кваліфікаційного потенціалу і навіть засіб кар'єрного розвитку та підвищення заробітної плати. Приклади додаткових пільг наведено в таблиці 2.2.

Аналіз результатів опитування показав, що подібні види винагороди використовуються в усіх опитаних підприємствах. Порівнюючи пропозицію опитаних компаній з набором пільг вибірки (табл. 2.2), можна побачити, що вона не дуже різноманітна та обмежена в кількості. Найпопулярнішими виявилися

соціальні пільги, якими скористалися понад 80% респондентів на кожному підприємстві, та додаткове страхування, яке пропонувалося більш ніж 70% респондентів.

Таблиця 2.2

Приклади виплат працівникам та керівникам

ТИП	ПРИКЛАД
Транспортні	- службовий автомобіль (також для особистого користування); - безкоштовне паркування; - абонемент на мийку; - можливість паркування приватного автомобіля на території компанії; - безкоштовний ремонт автомобіля.
Житлові	- придбання квартири; - оренда житла; - низькопроцентні кредити на купівлю або ремонт квартири.
Відпочинкові	- безкоштовне або частково платне відвідування басейну, тренажерного залу, спортзалу, тенісного корту, масажного кабінету; - фінансування вітчизняного та закордонного відпочинку для працівника та їхніх сімей.
Оздоровчі	- оплата медичних послуг для працівника та його/її сім'ї.
Зв'язок	- оплата телефону, інтернету; - надання портативного комп'ютера.
Освітні -	навчальні та рекреаційні поїздки; - оплата навчання (наприклад, мовних курсів).
Інші	- фінансові та податкові консультації; - спеціальні вихідні допомоги (наприклад, при звільненні); - корпоративні обіди; - членство в клубах (спортивних, наукових товариствах); - додаткове страхування (пенсійне, страхування життя); - оплата навчання дитини в школі або коледжі; - додаткові відпустки (епізодичні, навчальні); - щомісячний абонемент на обід в обраному вами ресторані; - додаткові вихідні дні.

Примітка. Узагальнено автором.

Пільги на освіту та підвищення кваліфікації (мобільний телефон, ноутбук) були доступні рідше. Кожен четвертий респондент скористався можливістю придбати продукцію компанії за зниженою ціною. Найменший відсоток працівників користувався службовим автомобілем, що пояснюється тим, що це пільга для керівництва. Позитивним моментом є те, що є відносно високим

відсоток працівників, які скористалися фінансуванням навчання. Це свідчить про підтримку процесів навчання працівників. Однак виникає питання, чи пов'язано це з усвідомленою потребою в розвитку персоналу, чи це насамперед пов'язано з бажанням підвищити ефективність роботи на постійній основі?

Якщо порівняти пропоновані вигоди з очікуваннями працівників, то пропозиція нематеріальних мотиваторів виявляється непривабливою (рис. 7). Перш за все, не були задоволені потреби працівників у підвищенні кваліфікації - понад 70% респондентів у кожній компанії вважають найбільш привабливим фінансування навчання. Розрив між очікуваннями та реальністю також стосується мобільних телефонів та службових автомобілів. На противагу цьому, лише кожен четвертий респондент вважає привабливими загальноприйняті соціальні пільги. Значно менший відсоток, ніж відсоток респондентів-бенефіціарів, також вважали привабливими страхування та можливість купувати продукцію компанії. Таким чином, можна зробити висновок, що використовувані нематеріальні мотиватори характеризуються обмеженим мотиваційним потенціалом через їхню неадекватність потребам працівників. Втім, низька диференціація та обмеження кількома найпопулярнішими пільгами може бути пов'язана з відсутністю зацікавленості в такій формі винагороди з боку працівників. Багато працівників зосереджені на максимізації поточного доходу.

Мотиваційний потенціал пільг для працівників пов'язаний з можливістю їх кастомізації, що є можливим при наданні пільг у вигляді кафетерію. Кафетерій - це елемент сучасних систем оплати праці, який дуже популярний на Заході. Близько 50% компаній у США використовують їх. В Україні ця модель ще тільки набирає популярності - за оцінками, вона зустрічається приблизно в 10% компаній. Суть кафетерійної оплати праці полягає у створенні можливості вибору форми оплати в грошовій або натуральній формі в межах певного набору можливостей. Слід підкреслити, що ефективність нематеріального стимулювання визначається зміною структури потреб у часі. Крім того,

працівники відрізняються за своїм походженням, сімейним станом, віком, стажем роботи та потребами в роботі. Тому неможливо досягти задовільних результатів, пропонуючи стандартну програму пільг.

Аналіз дозволяє припустити, що відсутність вибору додаткових пільг була основною причиною їх обмеженої привабливості в опитаних компаніях. Результати дослідження свідчать, що лише близько 30% респондентів мали вплив на формування пакету незаробітної плати, яку вони отримували. Низький рівень використання форми кафетерію також підтверджується іншими дослідженнями, які вказують на те, що ця форма рідко використовується в Україні. Частка додаткових пільг у вартості компенсаційного пакету в Україні була вдвічі нижчою, ніж у західноєвропейських країнах. Можливості для їх розвитку також обмежені, що пов'язано з рівнем номінальної заробітної плати та культурними умовами. У Україні заробітна плата є відносно низькою навіть для менеджерів, якщо порівнювати з рівнем заробітку менеджерів у США чи ЄС, тому працівники неохоче конвертують навіть частину свого доходу у винагороду в натуральній формі.

Адаптація інструментів до потреб працівників, їх диференціація та привабливість вплинули на загальну оцінку ефективності мотивації працівниками. Аналізуючи результати опитувань під цим кутом зору, можна зробити висновок, що на всіх підприємствах позитивні оцінки переважали над негативними, відмінності стосувалися лише шкали цих оцінок.

На закінчення, результати представленого дослідження дозволяють зробити висновок, що матеріальна винагорода є важливим елементом системи мотивації, тому, на думку автора, особливо в українських умовах, матеріальною мотивацією не можна нехтувати. У ситуації, коли гроші здаються цінністю, яку цінує кожна людина, необхідно підвищувати привабливість інструментів матеріальної мотивації. Проведене дослідження виявило низку недоліків у сфері матеріальної мотивації в опитаних суб'єктах господарювання, які обмежували ефективність впливу на формування ставлення та поведінки працівників.

Основними з них були: низький рівень оплати праці, що не відповідає очікуванням мотивованих; низька частка бонусів у базовому пакеті заробітної плати; низька різноманітність додаткових пільг та обмеженість можливості їх вибору і пристосування до індивідуальних уподобань.

Оскільки мотиваційну функцію оплати праці важко реалізувати, оскільки оплата праці є сферою конфліктного характеру, що є наслідком розбіжності економічних інтересів власників організації та працівників, оптимізація діяльності у сфері матеріальної мотивації полягає у прагненні до: врахування при формуванні політики оплати праці ринкових критеріїв, тобто рівня середньої заробітної плати в країні; прив'язці рівня заробітної плати до змін у продуктивності праці; індивідуалізація оплати праці через розвиток системи оплати праці, що забезпечить її кращу адаптацію до потреб працівників; збільшення частки рухомої частини (індивідуальні та групові премії) в компенсаційному пакеті; збільшення частки довгострокових бонусів, пов'язаних з довгостроковими ефектами компанії; заохочення розвитку персоналу шляхом прив'язки оплати праці до кваліфікації.

Крім того, враховуючи короткостроковий мотиваційний ефект матеріальних мотиваторів, для забезпечення ефективності процесу мотивації не можна обмежуватися впливом на працівників лише через винагороду. Зростаючі очікування працівників зумовлюють необхідність використання нематеріальних мотиваторів, які часто викликають сильнішу та стійкішу прихильність до завдань порівняно з матеріальними інструментами.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Формування сучасної системи управління мотивацією праці персоналу підприємства

Метою кожного підприємства є зростання, зміцнення своїх позицій та отримання прибутку. Шлях до досягнення цих цілей лежить через ефективну роботу та відданість співробітників. Дослідження показують, що добре налагоджена система мотивації підвищує ефективність роботи. Тому мотивація працівників є необхідною умовою успіху організації.

Менеджер - це особа, відповідальна за досягнення цілей організації за допомогою працівників. Основні види управлінської діяльності включають:

1. Планування - менеджери заздалегідь розробляють свої цілі та дії, які зазвичай ґрунтуються на методі, плані або логіці (а не на здогадках).

2. Організація - менеджери координують людські та матеріальні ресурси організації. Ефективність організації залежить від здатності управляти цими ресурсами. Зрозуміло, що чим більш інтегрована і скоординована робота організації, тим кращими будуть результати.

3 Лідерство (мотивація) - визначає, як менеджери спрямовують і впливають на підлеглих, спонукаючи їх до виконання необхідних завдань. Створюючи правильну атмосферу, вони допомагають підлеглим повністю розкрити свій потенціал.

4 Контролююча - менеджери намагаються переконатися, що організація рухається до своїх цілей. Якщо якась частина організації рухається в неправильному напрямку, менеджери намагаються виявити причини, а потім усунути їх.

З усіх функцій менеджменту функція, яка найтісніше пов'язує менеджерів з їхніми підлеглими, - це лідерство. Мотивація працівників є одним з основних елементів управління бізнесом. У процесі мотивації є мотивуючий суб'єкт (менеджер) і об'єкт мотивації, яким є працівник. На керівника покладається відповідальність за мотивацію. Безпосередній керівник зобов'язаний мотивувати своїх підлеглих в силу того, що, будучи особою, "уповноваженою" управляти, він зобов'язаний здійснювати окремі види діяльності, з яких складається процес управління, а отже, його обов'язком є мотивування.

Процес мотивації до праці полягає у створенні певного набору сил, які спонукатимуть працівника поводитися так, як того вимагає роботодавець. Таким чином, це свідомий і цілеспрямований вплив на працівника шляхом надання засобів і можливостей для задоволення його потреб таким чином, щоб обидві сторони (роботодавець і працівник) отримали вигоду. Добре функціонуюча система мотивації, по-перше, підвищує ефективність роботи і, як наслідок, прибуток компанії, а по-друге, впливає на задоволеність працівників роботою. Менеджери повинні розуміти, яку величезну роль відіграє мотивація у визначенні ефективності роботи співробітників.

Мотивація - це бажання щось робити, зумовлене здатністю цієї дії задовольнити певну потребу людини. Поняття мотивації невіддільне від поняття потреби, яке позначає стан нестачі чогось, недооцінки індивіда тощо. Процес мотивації починається з потреби, або відчуття якоїсь нестачі, дефіциту. Наприклад, працівник відчуває, що йому недоплачують. Він відчуває певну нестачу і відчуває потребу в більшому доході. Реакцією працівника є пошук шляхів задоволення цієї потреби, наприклад, він докладає більше зусиль на роботі, щоб отримати підвищення, або починає шукати нову, більш високооплачувану роботу. Наступним кроком є вибір одного з рішень. Потім, діючи відповідно до свого вибору, він оцінює наслідки з точки зору ступеня задоволення потреби. Якщо працівник досягає бажаного ефекту від своїх дій, він, швидше за все, прийме новий стиль роботи на довгострокову перспективу. З

іншого боку, якщо зміна в поведінці не принесе бажаного приросту, він буде шукати інші рішення.

Розуміння мотивації - того, що запускає, спрямовує і підтримує поведінку людей, завжди було важливим для менеджерів, оскільки вони працюють з людьми і для людей. Існує багато теорій мотивації. Більшість з них різняться між собою вказівками щодо того, що повинен робити менеджер, щоб отримати максимальну ефективність від підлеглих. Однак більшість успішних менеджерів виявили, що люди сильно реагують на похвалу та заохочення. Менеджери, які можуть знайти ключ до мотивації співробітників, можуть скористатися величезним джерелом продуктивної енергії.

На сьогоднішній день не існує єдиної всеосяжної теорії людської мотивації; деякі теорії будуть розглянуті. Багато теоретиків відстоюють підхід до мотивації, заснований на ієрархії потреб. Вважається, що люди мають різноманітні потреби, які можна ранжувати відповідно до ієрархії. Американський психолог Абрахам Маслоу стверджував, що людей мотивує ієрархічне розташування п'яти базових потреб.

Внизу ієрархії знаходяться фізіологічні потреби. Зв'язок між роботою та фізіологічними потребами очевидний. Саме через працю люди здобувають засоби для їх задоволення. Фундаментальна важливість цих потреб у прийнятті рішень про працевлаштування особливо очевидна в суспільствах і регіонах з низьким рівнем економічного розвитку. У сучасному світі ми часто стикаємося з ситуаціями, коли платою за важку працю є не більше, ніж їжа на день, робочі джинси та можливість спати під дахом. Робота є не лише засобом, але й, у розумінні організації-роботодавця, місцем для задоволення фізіологічних потреб. У сфері "обслуговування" цих потреб лежать також питання пристосування робочого місця, машин та інструментів до психофізичних особливостей і можливостей людини.

Наступне місце займають потреби в безпеці. На думку А. Маслоу, ці потреби відіграють надзвичайно важливу роль на ранніх стадіях розвитку.

Почуття близькості та материнської любові, які дитина відчуває в дитинстві, мають величезне значення для правильного розвитку кожної людської істоти. Але навіть у дорослому віці ці потреби присутні. Це стосується і професійних ситуацій. Для багатьох людей потреба в безпеці є важливою рушійною силою їхньої трудової діяльності. Важливим є сам факт наявності роботи, пов'язана з нею винагорода і забезпечення безпечних умов для виконання організаційних завдань. Також було виявлено, що помірний страх втратити роботу позитивно впливає на кількість і якість виробленої продукції.

Потреба в афіліації (приналежності до групи) пов'язана з соціальною природою людини і проявляється в пошуку позитивного зв'язку з іншими людьми. Для більшості людей ця потреба задовольняється сім'єю, соціальними відносинами поза роботою та дружбою на роботі. Менеджер може сприяти задоволенню цих потреб, дозволяючи соціальну взаємодію і надаючи працівникам відчуття приналежності до команди або робочої групи.

Потреба в повазі (визнанні) фактично включає два різних набори потреб: потреба в позитивному самосприйнятті та самоповазі, а також потреба у визнанні та повазі з боку інших. Менеджер може допомогти задовольнити ці потреби, надаючи різні зовнішні символи, такі як назви посад або відповідні винагороди. Керівник також може зосередитися на характері самої роботи, надаючи працівникові складні та цікаві завдання, щоб він або вона мали відчуття успіху. Використання мотиву соціального визнання як чинника підвищення трудової мотивації також передбачає побудову привабливих кар'єрних шляхів для учасників організації. Вони інформують кожного про можливості та умови просування по службі. Вони також забезпечують основу для порівняння індивідуальних успіхів і невдач. Однак ніщо не може замінити позитивного підкріплення від колег і вдячного керівника.

На самому верху ієрархії знаходяться потреби в особистій самореалізації. Майже кожна людина має улюблену справу, яка найчастіше пов'язана з реалізацією її інтересів та потенціалу. Займаючись нею, людина розвивається і

самореалізується. Прагнення до самореалізації є важливим мотиватором. Працівник з такою активованою потребою добре виконує свої завдання, не пов'язуючи власну активність безпосередньо і занадто тісно з рівнем заробленої заробітної плати.

Згідно з теорією потреб Маслоу, мотивація має місце тоді, коли людина ще не досягла певного рівня задоволення потреб у своєму житті. При цьому Маслоу стверджував, що для того, щоб задовольнити потреби вищого порядку, спочатку повинні бути задоволені потреби нижчого порядку. Коли потреба нижчого порядку вже задоволена, вона перестає бути джерелом мотивації. Отже, немає сумнівів, що існує тісний взаємозв'язок між людськими потребами та мотивацією до праці.

Іншим популярним варіантом мотиваційного підходу є двофакторна теорія Фредеріка Герцберга, згідно з якою на задоволеність і незадоволеність людей впливають два незалежні набори факторів - фактори мотивації та фактори психологічної гігієни. Фактори, що впливають на задоволеність, так звані фактори мотивації, пов'язані з конкретним змістом роботи, тоді як фактори, що вважаються джерелом незадоволеності, так звані фактори гігієни, пов'язані з робочим середовищем. Герцберг стверджує, що процес мотивації працівників складається з двох етапів. На першому етапі менеджери повинні переконатися, що фактори психологічної гігієни працюють належним чином (не викликають незадоволення). Забезпечивши належний рівень гігієни, менеджери гарантують, що працівники не відчуватимуть незадоволення, але це не стимулює мотивацію. Тому менеджери повинні перейти до другого етапу, який полягає в тому, щоб дати працівникові можливість відчути дію таких мотиваційних факторів, як досягнення, визнання та відповідальність. Результатом такого підходу буде високий рівень задоволеності та мотивації.

Ще одним підходом до мотивації праці є теорія справедливості. Вона ґрунтується на припущенні, що важливим фактором мотивації, продуктивності та задоволеності є судження окремого працівника про справедливість або

рівність отриманої винагороди. Справедливість, таким чином, можна визначити як співвідношення між робочими зусиллями працівника та винагородою (наприклад, заробітною платою або просуванням по службі), яку він отримує, порівняно з винагородою, яку отримують інші за аналогічні зусилля. З теорії справедливості для менеджера випливає кілька висновків, найважливіший з яких полягає в тому, що для більшості людей винагорода, щоб бути мотивуючою, повинна вважатися справедливою.

Розглянувши вищезгадані теорії мотивації, можна приступити до аналізу інструментів, доступних будь-якому менеджеру. Найпростіший поділ, який можна використати, - це поділ на заробітну плату та мотивацію, що не пов'язана із заробітною платою.

Менеджери хочуть мотивувати працівників до підвищення продуктивності, лояльності та відданості організації, а також стабільності роботи. Найпоширенішим стимулом є гроші. Заробітна плата є важливою частиною мотиваційної системи. Вона є основною мотиваційною силою, що підтверджується досвідом досліджень. Важливість грошей як мотиватора значною мірою визначається індивідуальними потребами та очікуваннями. Тому роль оплати праці в мотиваційній системі будь-якої організації є дуже важливою. За допомогою заробітної плати можна стимулювати певне ставлення та поведінку людей, а також заохочувати до більш ефективної (результативної) роботи та розвитку компетенцій. Гроші у формі заробітної плати є джерелом доходу працівника, засобом стимулювання діяльності, елементом організаційних витрат, елементом трудових відносин, детермінантою соціальної позиції, соціальної диференціації, детермінантою рівня життя (потреби в приналежності), соціальної безпеки (фізіологічні потреби та потреби в безпеці), детермінантою відчуття цінності, визнання своїх талантів, навичок, кваліфікації (потреби в повазі). Це пояснюється тим, що оплата праці виконує п'ять основних функцій: вартісну, дохідну, мотиваційну, соціальну та ринкову. Система оплати праці є одним з найсильніших факторів, що визначають ставлення, мотивацію та

поведінку працівників. Правильно розроблена система залучає потрібних працівників, утримує їх в організації та стимулює до ефективної роботи.

Грошова винагорода - не єдиний спосіб мотивувати працівників. Все частіше починають визнавати важливість нематеріальних стимулів, які не тільки мотивують людей працювати ефективніше, але й дозволяють утримувати в компанії найцінніших працівників. Важливу роль у групі матеріальних мотиваторів відіграє навчання та розвиток персоналу. Навчання персоналу відповідає потребам та очікуванням працівників і має важливе мотиваційне значення завдяки: можливості професійного розвитку, надання працівникам умов для самореалізації, підвищення "кваліфікаційної гнучкості", що покращує шанси працівника на ринку праці, формування кар'єрного шляху працівників.

До групи елементів нематеріальної мотивації матеріального характеру належать також: страхування, подарункові сертифікати, виділення співробітникам службового автомобіля, мобільного телефону. Ще однією пільгою є забезпечення працівників та членів їхніх сімей медичним обслуговуванням тощо. У групі нематеріальних мотиваторів, що не пов'язані з оплатою праці, особливе значення має наявність роботи, яка є джерелом регулярного доходу. Хоча оплата праці в наших умовах залишається важливим елементом мотивації, наявність роботи часто ставиться вище, ніж рівень заробітку. З гарантією та стабільністю роботи працівники пов'язують можливість отримання низки інших благ, що мають як матеріальний, так і нематеріальний вимір, а також можливість просування по кар'єрних сходах. Важливе місце в цій групі мотиваторів займає просування по службі. Працівники високо цінують можливість просування на вищу посаду, чіткі перспективи кар'єрного зростання та підтримку професійного розвитку з боку безпосереднього керівника. Ще одним дуже важливим елементом нематеріальної мотивації є хороша організація праці. Вона використовується як універсальний і відносно недорогий засіб мотивації, а також як спосіб дати можливість працівникам брати участь в управлінні. Робочий час та його організація також пов'язані з організацією

роботи. Правильно підібраний, він дає можливість керувати власним часом і продуктивністю, дозволяє задовольняти особисті потреби, а отже, робота приносить більше задоволення. Самовизначення також є важливим мотиваційним фактором. Самодостатність означає свободу діяти і приймати рішення. Високий ступінь автономії та прийняття на себе відповідальності особливо важливий для працівників, які шукають великі виклики.

Ефективна мотивація працівників - це не просто постійне збільшення витрат і не 100% залежність від фінансових ресурсів роботодавця. Дуже часто саме наведені вище методи мотивації персоналу приносять найбільшу користь компанії. Заробітна плата вже не є найважливішим мотивуючим фактором. Більш важливими є гарантії зайнятості та хороше робоче середовище. Такий результат свідчить про високу невизначеність щодо збереження робочих місць; обмежуватися мотивацією заробітною платою недостатньо. Працівники хочуть ставитися до компанії, в якій вони працюють, як до місця, де вони можуть розвиватися, навчатися і заробляти. Таким чином вони досягнуть незалежності, самодостатності та задоволеності роботою.

Заохочення і покарання, що супроводжують людину від початку часів, є важливими засобами мотивації поведінки працівників. В основному вони пов'язані з винагородами та можливостями просування по службі. Мета покарань - усунути поведінку, яка не відповідає очікуванням організації. Функція винагород, з іншого боку, полягає в тому, щоб сформувати або увічнити поведінку, спрямовану на досягнення цілей організації. Винагороди приносять нам багато задоволення, а позитивні емоції, пов'язані з ними, змушують нас почати цінувати роботу, яку ми виконуємо, і отримувати від неї задоволення. Винагороди сприяють позитивному ставленню до роботи серед працівників, що зазвичай призводить до підвищення продуктивності, якості та креативності в роботі, а також готовності взаємодіяти з іншими на благо організації в цілому. Покарання, тобто застосування різних видів санкцій, вчить працівників обходити ризики.

Для того, щоб винагороди і покарання були ефективними в мотивації працівників, вони повинні відповідати наступним умовам:

Працівники повинні знати, що таке система винагород і покарань в організації. Обов'язок донесення відповідної інформації лежить на керівниках.

Важливо, щоб система була прийнята всіма зацікавленими сторонами, тобто як керівниками, так і підлеглими.

Винагороди мають бути привабливими, а покарання - суворими. Часто роботодавці хочуть досягти надзвичайних результатів дешево, наприклад, пропонуючи працівникові безкоштовний квиток у кіно після 25 років дуже хорошої роботи.

Необхідно дотримуватися принципу градації заохочень і покарань. Суть градації винагород полягає у створенні шляху професійного успіху, "прогулянка" по якому вимагає великих зусиль, але натомість на працівника чекають все нові і нові принади. У випадку з покараннями - це шлях невдач, але досить довгий, щоб дати час на роздуми і можливість зупинитися в безпечному місці.

Важливо підкріплювати поведінку відносно швидко. Прикладом може бути порівняння двох систем винагороди. У першій гроші виплачуються після кожного робочого тижня, у другій - раз на місяць. Працівник, який отримує гроші частіше, навіть якщо це менша сума, більше відчуває зв'язок між кількістю і якістю роботи та оплатою. Розмір заробітної плати формує оцінку діяльності працівника з боку керівництва. Це створює основу для майбутніх і відносно швидких змін у поведінці.

Послідовність у використанні підкріплення. Будь-яка бажана поведінка повинна винагороджуватися (це не обов'язково повинні бути матеріальні цінності, іноді достатньо посмішки або доброго слова). І навпаки, будь-яка неприйнятна поведінка має бути покарана.

Для того, щоб заохочення і покарання були ефективними, якість емоційних стосунків між роботодавцем і працівником повинна бути високою. Заохочення

мають більшу мотиваційну цінність, коли вони виходять від шанованої та авторитетної особи. Тоді вони з більшою ймовірністю сприймаються як справедливі та мають сильніший вплив на продовження заохочуваної поведінки в майбутньому або на зміну покараної поведінки.

Використовуючи заохочення і покарання як інструмент мотивації, роботодавці повинні підбирати їх відповідно до особистості підлеглого і того, що для нього дійсно важливо.

Найважливішим капіталом на будь-якому підприємстві має бути людський капітал. Знання, навички, здібності, ставлення, цінності та досвід працівників набувають все більшого значення як фактор конкурентної переваги. Мотивовані люди приносять в організацію не лише знання, навички чи досвід, але й відданість компанії. Компанія, яка хоче досягти успіху, повинна дбати про свій найцінніший актив - своїх працівників.

3.2. Запровадження інноваційних методів мотивації персоналу підприємства

Людські потреби стали основою системи мотивації ще півстоліття тому. Однак, незважаючи на час, що минув, проблема ефективності їх практичного застосування для заохочення людей до ефективної праці все ще залишається відкритою. Ймовірно, це пов'язано, серед іншого, з наполегливими спробами узагальнити ту чи іншу категорію потреб у конкретному колективі (наприклад, співробітників компанії, відділу або бригади). Як наслідок, мотиваційні заходи ґрунтуються на "усереднених" потребах, про які повідомляє колектив. Реальна картина потреб працівників, з іншого боку, представляє собою набір індивідуальних дефіцитів і бажань. Глибше розуміння цих потреб може дозволити підвищити ефективність мотиваційних систем.

Потреби говорять нам про те, що ми повинні отримати, щоб почуватися добре. Вони є невід'ємною частиною функціонування людини, оскільки

виникають протягом усього життя, в кожній його сфері. Потреби визначаються біологічною структурою організму (потреба в їжі та відпочинку) і психологічною структурою особистості (потреба у прийнятті, стабільності, підтримці, повазі).¹ Потреби є рушійною силою людської діяльності, оскільки вони стимулюють людину до певної поведінки. Поява певної потреби сигналізує про те, що людина має дефіцит у біологічній або психологічній структурі своєї особистості. Відчуття нестачі спонукає її до діяльності, спрямованої на придбання того, що здається їй необхідним. Прагненням людини стає забезпечення себе бажаними речами або досягнення задовільного емоційного стану. Процес задоволення потреб, який запускається, є процесом саморегуляції, завдяки якому людина може нормально функціонувати.

Потреби не є тимчасовим станом. Їх слід розуміти як певну сферу нестачі, яку необхідно заповнити. Почуття задоволення не є результатом однієї поведінки. Воно повинно складатися з серії дій протягом тривалого періоду часу, щоб забезпечити себе факторами, які задовольняють об'єкт нестачі.

Потреби не тільки мобілізують людину до дії, але й визначають якість життя. Реалізація потреб - це, з одного боку, необхідність для людини підтримувати життя (у фізіологічній сфері). З іншого боку - у психологічній сфері - це умова можливостей і напрямів розвитку людини. Отримання факторів, необхідних для задоволення потреби, забезпечує вигоду від зменшення існуючої нестачі. Завдяки цьому людина досягає стану рівноваги і здатна ефективно функціонувати, здійснювати діяльність, виконувати певні ролі. Усунення існуючих недоліків також є стимулом до пошуку нових, інших цілей. Зі збільшенням кількості задоволених потреб розширюється діапазон можливостей людини.

Вивчення потреб охоплює дуже широку сферу, що ускладнюється фундаментальною характеристикою - індивідуальністю людського індивіда. Людина має широкий спектр потреб різноманітної природи. У минулому було зроблено багато спроб визначити і класифікувати потреби та систематизувати їх

для людського колективу в цілому. Серед них - теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, яка, незважаючи на критику, є найпопулярнішим представленням людських потреб. А. Маслоу створив сім категорій потреб, розділивши їх на базові та вищі. Перша група містить 5 категорій потреб, друга - 2. Загальновідомою є лише перша, до якої входять: фізіологічні потреби, безпека, приналежність і любов, повага, самоактуалізація. Друга складається з потреб у знаннях і розумінні та естетичних потреб. У теорії потреб прийнято вважати, що потреби з'являються в зазначеному порядку за умови, що попередня потреба задоволена.

Послідовність послідовних потреб, запропонована А. Маслоу, не повинна викликати сумнівів, якщо аналізувати її як процес дозрівання особистості. Задоволення послідовних потреб в ієрархії є довготривалим процесом і має бути пов'язане з процесом розвитку людини з моменту її народження. Так, для того, щоб людина мала самоповагу і прагнення до самореалізації, з моменту народження вона повинна постійно задовольняти свої фізіологічні потреби, їсти і спати в адаптованому для неї ритмі. Найближчі родичі повинні забезпечити їй відчуття безпеки з моменту народження, проявляти прийняття і любов. Завдяки цьому вона здобуде самоповагу і буде прагнути розвивати свої навички. Визнаючи потреби працівників, не можна вважати, що для того, щоб творчо підходити до роботи, вони повинні спочатку з'їсти їжу. Ця здатність набувається людиною протягом кількох років від народження, протягом яких потреби повинні задовольнятися послідовно і стабільно. Але слід пам'ятати, що підлеглий буде повністю креативним, коли йому вдасться також задовольнити нижчі потреби на робочому місці. Це означає, що він повинен мати задовільні та безпечні умови праці, визнання та повагу з боку інших.

Ініціюючими факторами для появи потреб, що стоять все вище і вище в ієрархії, є задовільне задоволення попередніх потреб - у підлітковому віці та в поточній ситуації. Повний набір базових потреб може бути досягнутий вже в дитинстві. Від того, як швидко і наскільки глибоко задовольняються послідовні

категорії потреб, залежить структура кожної категорії, тобто коло конкретних потреб, сума задоволення яких визначатиме загальне задоволення фізіологічної потреби, потреби в безпеці, прийнятті тощо. Якщо припустити, що підйом по сходах потреб є результатом розвитку людини, то в результаті належного дозрівання і сприятливих перцептивних здібностей індивід здатний у дорослому житті досягти найвищих потреб.

Згідно з теорією А. Маслоу, потреби задовольняються за допомогою трьох факторів. Маслоу, задоволені потреби мають найбільшу мотиваційну силу. Таким чином, людиною повинна рухати потреба з того рівня, на якому вона зараз перебуває. Але якщо у дитини вже можуть бути неусвідомлені прояви потреби в самоактуалізації, то чи буде вона все життя перебувати лише на рівні вищих потреб? Чи буде вона відчувати лише ту потребу, яка є задоволеною на даний момент?

Безумовно, людина поступово розвиває свій спектр потреб, але в дорослому віці вона не керується лише однією категорією потреб. Клейтон Альдерфер у своїй теорії ERG стверджував, що люди можуть бути мотивовані до дії кількома потребами одночасно. Людські потреби не можуть бути повністю і безповоротно задоволені в певний період життя. Навпаки, вони поновлювані за своєю природою. Незалежно від рівня потреб, досягнутого в процесі розвитку, людина може бути мотивована нижчою потребою в даний період часу. Крім того, людське життя не є статичним, а навпаки, зазвичай дуже динамічним. Постійно виникають нові обставини, які можуть актуалізувати певні потреби або навіть цілий комплекс потреб. Прикладом такої ситуації може бути вступ в організацію (дитини в школу, працівника в компанію), який активізує всі сфери дефіциту в особистості, безпосередньо пов'язані з приналежністю до даної організації. Внаслідок різних життєвих ситуацій та початкового рівня задоволення потреб у дорослому віці одні потреби маргіналізуються, а інші посилюються. У будь-який момент часу одна потреба є домінуючою і притупляється, коли вона задоволена.

Сила цієї потреби буде залежати від поточної ситуації та недавнього досвіду людини.

Теорія потреб А. Маслоу слід розглядати як таку, що пояснює процес набуття здатності до розвитку подальших потреб і може бути застосована безпосередньо до підліткового віку людини та надзвичайних обставин, що ініціюють подальший розвиток дорослої людини. З іншого боку, щодо аналізу вчинків зрілої людини, слід радше прийняти міркування Р.А. Веббера, який не надає великого значення вчинковим діям людини, що досягла зрілості. Веббера, який не надає значення потребам. Натомість він допускає існування кількох потреб одночасно, з яких у певний момент лише одна відіграє домінуючу роль.

Тип домінуючої потреби залежить від:

- поточної ситуації, в якій перебуває людина;
- ступеня задоволення потреб у підлітковому віці;
- інтелектуального розвитку та освіти;
- типу виконуваної роботи.

Механізм, який активує домінуючу потребу, полягає у виокремленні тієї сфери нестачі, яка стає найбільш дратівливою в даний момент, що обумовлено поточними обставинами, попереднім ступенем задоволення потреб і рівнем розвитку індивіда, а також типом виконуваної роботи (по відношенню до домінуючої потреби на робочому місці). Безпосереднім імпульсом, який запускає цей механізм, зазвичай є якась подія.

Характерною особливістю людських потреб є їхня індивідуальна структура. Подібно до того, як кожна людина є унікальною і неповторною, так і структура потреб у неї є специфічною, притаманною лише їй. Групи потреб, описані А. Маслоу, є універсальними для всіх людей, але структура конкретної групи підлягає індивідуальному формуванню. Практично кожна з п'яти категорій потреб буде задовольнятися різними людьми по-різному. Особливо це стосується психологічних потреб, які фактично є всіма потребами, за винятком фізіологічних. Ця група піддається найменшим варіаціям, хоча і не однозначним.

Люди потребують різної кількості їжі для втамування голоду і різної кількості сну для відпочинку та відновлення сил. Це також стосується інших чотирьох потреб. Потреба в безпеці (наприклад, у матеріальній чи емоційній сфері), потреба у визнанні (комусь достатньо короткої похвали, а хтось чекає на винагороду) задовольняються різною мірою.

Можна виділити кілька факторів, від яких залежить індивідуальне формування структури потреб. По-перше, потреби людини залежать від її особистості, від індивідуального набору характеристик, що визначають її поведінку в різних обставинах. Формування індивідуальних потреб також залежить від цінності, яку людина може надавати різним речам і ситуаціям, роблячи їх метою своїх прагнень.

Конструювання потреб також визначається обставинами розвитку людини, до яких належать:

- рівень інтелекту та освіти;
- ступінь задоволення потреб у підлітковому віці;
- досвід, з яким зіткнулася людина (в тому числі професійний досвід);
- середовище, в якому вона виросла, та поточне;
- сімейне, матеріальне та професійне становище;
- ступінь задоволення даної потреби в різних сферах життя.

Кожен з цих факторів впливає на індивідуальне формування конкретних потреб. Однак тим, що визначає остаточний зміст потреби, є час, в якому вона виникає. Час зумовлює диференціацію потреб. У певний момент часу під впливом мінливої сили окремих чинників потреба набуває відповідного характеру і конкретного призначення.

Результатом взаємодії всіх цих факторів є не тільки структура потреб, властива даній людині. Такій же диференціації підлягають і способи їх задоволення. Розвиток у конкретних умовах кожного індивіда призводить до пошуку власних шляхів досягнення мети. К. Обуховський описує це як явище індивідуалізації способів задоволення потреб, яке ґрунтується на тому, що люди,

задовольняючи свої потреби в різних умовах і з власними здібностями, засвоюють різні прийоми дій, що забезпечують задоволення їхніх потреб. Вплив вищезазначених факторів також визначатиме ступінь задоволення потреб та розвиток домінуючих потреб.

Обговоривши специфіку людських потреб, необхідно торкнутися питання бар'єрів, які перешкоджають їх задоволенню. Визначення бар'єрів на шляху до задоволення потреб має ґрунтуватися безпосередньо на визначенні самих потреб. Бар'єр на шляху до задоволення потреб виникає тоді, коли людина відчуває, що їй чогось не вистачає або що вона чогось потребує, але не може цього досягти. Тоді вона відчуває явну перешкоду на шляху до досягнення мети. Отже, вона позбавлена того, що їй потрібно для нормального функціонування. Незадоволена потреба відображає стан, в якому людина не змогла заповнити дефіцит і залишається позбавленою необхідних для неї факторів.

Бар'єри, як і потреби, дуже індивідуальні за своєю природою і залежать від потреб працівника. Вони визначаються на основі типу потреби та факторів, відповідальних за її задоволення, а також з урахуванням індивідуальної варіативності потреб. В результаті можна визначити природу бар'єру та причини його існування.

Наслідком незадоволеної потреби в теорії А. Маслоу є зупинка в розвитку і поглиблення почуття потреби. Людина, яка не зуміла вчасно зняти відчуття нестачі, зберігає його до тих пір, поки мета не буде досягнута. Тривалий період незадоволення розширює зону нестачі. Згідно з цим припущенням, людина, яка не може отримати відчуття безпеки, буде ставати все більш тривожною і зосереджуватиметься лише на забезпеченні відчуття стабільності.

Питання полягає в тому, як перевести вищезгадані припущення про людські потреби в практичні рішення для мотивації людей до роботи. Перше і головне - нескінченний процес задоволення потреб повинен на організаційному рівні використовуватися як регулятор трудової мотивації. На практиці це здебільшого базується на використанні різноманітних заохочень, досить часто не

пов'язаних безпосередньо з виконанням роботи (наприклад, поїздки на тимблдінг, абонементи до басейну чи спортзалу) в надії на покращення трудових показників. При цьому не приділяється увага забезпеченню працівникам задовільних умов праці. Це пов'язано з побіжним знанням людських потреб і відсутністю рефлексії щодо важливості їх задоволення у формуванні ставлення людей до роботи.

Запропонованим рішенням є концепція відстеження виникнення бар'єрів на шляху до задоволення потреб працівників в організації. Принцип її застосування полягає у пошуку сфер дефіциту працівників і заповненні їх тією мірою, якою це дозволяють цінності та норми організації. Приймаючи перелік потреб, ми одночасно отримуємо матрицю напрямних індикаторів, які підказують нам, на які проблеми слід звернути увагу при оцінці поведінки працівників та умов робочої ситуації. Таким чином, можна прагнути організувати людей на роботу в умовах гомеостазу, тобто підтримувати взаємозв'язок між особистістю і робочим середовищем на оптимальному рівні.

Орієнтиром для побудови мотиваційних систем має стати зміна акцентів у вивченні потреб працівників. При побудові мотиваційних систем слід враховувати індивідуальну структуру потреб. Це означає ставлення до кожного працівника як до окремої особистості, яка може відчувати фрустрацію іншої потреби в тій самій робочій реальності, що й її колеги. Розуміння індивідуальності потреб дозволяє краще зрозуміти очікування працівників та бар'єри на шляху до їх задоволення. Визнання цієї властивості дозволяє ефективно мотивувати людей до роботи, оскільки вказує на те, що кожен може діяти з різних мотивів, навіть в межах однієї категорії потреб. Усвідомлюючи, що один працівник прагне відчуття безпеки в компанії, а інший очікує на аутсорсинг ризикованих завдань, легше усунути причини, які заважають їм досягти стану, який би їх задовольняв.

Для того, щоб розробити систему мотивації, засновану на потребах співробітників, необхідно встановити метод дослідження недоліків, наявних у

людей, які працюють на підприємстві. Перш за все, слід звернути увагу на інструмент дослідження. Найкращим рішенням є використання анкетування, але, як відомо, воно не є найпростішим у проведенні. Вимоги, яким має відповідати опитування, включають створення набору запитань, які дозволять отримати відповіді в не сугестивній формі про реальні недоліки в структурі потреб працівника. Результати опитування повинні надати моментальний знімок позиції працівника на сходах потреб. При дослідженні проблем, заснованих на діагностиці внутрішніх переживань, слід докласти всіх зусиль, щоб респондент був готовий екстерналізувати всі думки, пов'язані з виявленою проблемою. Таким чином, практично виникає потреба у створенні відповідної атмосфери для проведення дослідження. Лише створивши залученість досліджуваної особи в дослідницьку роботу, ми зможемо отримати правдиву картину ситуації, що склалася. Стимулювання мотивації до безперешкодної участі в дослідженні є фундаментальною умовою достовірності результатів дослідження.

Дослідження потреб працівників організації слід проводити на двох рівнях. По-перше, доцільно провести опитування працівників щодо ступеня та умов, за яких їхні потреби задовольняються в організації. Отримана таким чином інформація дозволить виявити проблеми, пов'язані з функціонуванням людей в організації. Але отримані результати будуть говорити лише про відсотковий розподіл недоліків, які відчують працівники, або бар'єрів, що існують у робочій ситуації для задоволення потреб працівників в організації. Тому подальша відповідна частина дослідження має бути перенесена на рівень команди. На цьому етапі отримані результати слід поглибити і розширити за допомогою інтерв'ю та спостереження.

Описана процедура буде застосовна для епізодичної діагностики функціонування організації. З іншого боку, вивчення потреб працівників у колективі має бути постійним процесом, що має бути невід'ємною частиною ролі керівника, яка, зрештою, включає в себе мотивацію людей до роботи. Покладання на керівника ролі охоронця задоволеності працівників може здатися

надмірною вимогою, але слід пам'ятати, що така діяльність впливає на ефективність роботи команди та організації в цілому. Насправді це не є особливим і особливо обтяжливим завданням для керівника, оскільки хороший менеджер повинен знати якомога більше про своїх підлеглих і дбати про їхні інтереси. Тут варто відзначити важливість знання безпосереднім керівником потреб працівників. Розуміння керівником цієї сфери функціонування людини в організації дозволяє йому належним чином використовувати її потенціал при виконанні завдань. Це формує прихильність працівників до організації та їхню прихильність до неї. Висвітлює картину міжособистісних стосунків у колективі. Палітра переваг дуже широка. Звідси випливає, що постійний моніторинг потреб співробітників може дозволити ефективно заохочувати людей до роботи, а це можливо шляхом створення у членів команди віри в те, що вони піклуються про робочу ситуацію, і в той же час контролюють її.

Аналіз потреб показує, що варто підтримувати побудову систем мотивації на індивідуалізації людей на робочому місці через психологічну обумовленість діяльності працівників. З раціональної точки зору, це також має під собою підстави, виходячи з того, що, оцінюючи різні проблеми, необхідно детально вивчити їх умови, щоб знайти найкраще можливе рішення. Таким чином, є підстави для зміни існуючих практик, щоб зробити процес мотивації більш ефективним.

ВИСНОВКИ

Пропозиції щодо покращення мотивації працівників є основою для впровадження конкретних рішень, які можуть вплинути на рівень мотивації працівників.

Проблемою, пов'язаною з мотивацією, яка зустрічається в багатьох компаніях, є нерівномірний розподіл обов'язків між працівниками. Найпростішим рішенням було б проаналізувати навантаження різних підрозділів організації та розподілити працівників відповідно до цього.

Проблема відсутності відчуття власної значущості є складним бар'єром, головним чином через ігнорування відданості працівників з боку керівництва. Вирішення цієї проблеми вимагає відповідних дій з боку керівників, але в першу чергу - вивчення індивідуальних потреб працівників та вжиття ефективних заходів і використання різноманітних засобів для їх задоволення.

Лідерство та розширення прав і можливостей - це рішення, які можуть позитивно вплинути на ефективне залучення працівників, а отже, і на їхню мотивацію в сучасному управлінні людськими ресурсами. Залучені працівники емоційно пов'язані зі своєю організацією і з великим ентузіазмом ставляться до своєї роботи.

Останніми роками в літературі все частіше зустрічається ідея розширення прав і можливостей як зміни управлінського впливу шляхом пробудження ініціативи з боку працівників, заохочення їх до участі в процесах прийняття рішень або до активності та відчуття відповідальності за досягнення цілей організації. Емпауермент позитивно впливає на самооцінку працівників і стимулює їх до активності, залучення до справ організації. До основних принципів управління, що базується на розширенні прав і можливостей, відносяться: мотивування та формування у працівників компетенцій, які дозволяють їм самостійно виконувати поставлені перед ними завдання; формування установок керівників, які покращують їхню здатність розпізнавати

потенціал працівників і делегувати їм частину повноважень; підвищення когнітивних здібностей, навичок та самооцінки працівників; заохочення почуття задоволення від виконаної роботи.

Керівники повинні довіряти своїм підлеглим і давати їм можливість проявити себе в різних цікавих завданнях. Це також піднімає питання навчання та просування по службі. Керівники зацікавлені в тому, щоб їхні підлеглі продовжували навчання та підвищення кваліфікації, щоб створити якомога більш кваліфікований персонал.

Часто забувають, що задоволеність роботою - це не тільки результат фінансових і матеріальних стимулів. Роль нематеріальних стимулів дуже важлива, вони можуть відігравати навіть першочергову роль. Працівників слід хвалити за їхню роботу, і цей вид винагороди повинен бути пов'язаний з результатами роботи.

Для того, щоб ефективно впливати на працівників, необхідно використовувати мотиваційні інструменти таким чином, щоб вони забезпечували правильні стимули. Одним з найважливіших є система оплати праці, яка повинна бути універсальною (охоплювати всіх працівників), загальноприйнятною, розмір винагороди повинен відображати оцінку результатів роботи працівника.

Якщо говорити про несправедливе надання фінансових винагород працівникам, то єдиним виходом з такої ситуації є відмова від системи фінансових винагород, що надаються на власний розсуд, на користь системи преміювання, заснованої на принципах оцінки результатів діяльності.

Лідерство також має великий вплив на ставлення і поведінку працівників, їх бажання, мотивацію до праці. Лідерство можна визначити як процес ефективної комунікації бачення, отримання згоди на його реалізацію та мотивування працівників до підтримки та втілення ідей лідера на практиці. Будучи лідером, потрібно насамперед пам'ятати про людей і піклуватися про них. Для того, щоб мотивувати і залучати співробітників до дій, до вирішення

нових завдань, важливо бути автентичним, справжнім і щирим. Сучасний лідер - це той, хто має підтримку, визнання та повагу з боку працівників, здатний розпізнавати потреби своєї команди, адекватно реагувати на ці потреби, надихати та мотивувати працівників на досягнення результатів, вищих за середні, а також дбати про їхній розвиток.

Слід підкреслити, що лідери, які діють послідовно, відповідно до сповідуваних компанією цінностей, мають значний вплив на поведінку, мотивацію та продуктивність працівників. Відкритість лідерів, їхня готовність ділитися владою та відповідальністю, ефективна комунікація, безумовно, сприяють формуванню високої мотивації та відданості працівників.

З усього вищесказаного випливає висновок, що успіху в мотивації працівників досягти непросто. Кожен відповідальний і досвідчений керівник усвідомлює, наскільки важливими є працівники для успіху його організації. Керівники повинні пам'ятати, що потреби співробітників різноманітні, і ефективна мотивація вимагає знання цих потреб і адаптації до них використовуваних рішень - засобів, методів, інструментів мотивації. "Для того, щоб ефективно формувати залученість працівників, менеджери самі повинні бути залучені до реалізації завдань, цілей організації.

Цілі організації можуть бути досягнуті, якщо координація діяльності та співпраця на всіх рівнях управління здійснюється на основі ефективної системи мотивації. Мотивований працівник ефективніше виконує свої завдання і більш відкритий до нових викликів. Отже, знання потреб працівників та відповідний вибір мотиваційних рішень є сьогодні, на думку авторів, основою ефективного управління людськими ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський, Т. М. Попович та ін. Тернопіль : ТАЙП, 2016. 115 с.
2. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с
3. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій / В. В. Стільник, Н. Є. Зінгаєва. Миколаїв : МНАУ, 2019. 102 с.
4. Бардадим С. А., Невмержицька С. М. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (с. 55-58). 22 лютого, 2020, Львів, Україна: ЛЕФ.
5. Божидарник Т., Василик Н. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві. Економіст. 2015. №. 3. С. 37-39.
6. Брич В., Корман М. Креативний менеджмент: підручник. Тернопіль, ТНЕУ. 2018. 220с.
7. Брюховецький Я. С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2 (64) URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-216-222](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-216-222)
8. Булгакова А. К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2012_102/494-498.pdf
9. Галахова Т. Інноваційно-креативний компонент розвитку менеджменту. *Ефективна економіка*. 2014. № 12.
10. Гордієнко О. О. «М'який» менеджмент: концептуалізація сучасністю. *Гілея: науковий вісник*. 2017. Вип. 122. С. 196-199.
11. Грицишин В. Інноваційні підходи управління персоналом. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. Матеріали Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю

- "Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі". Тернопіль. ЗУНУ. листопад 2023 року. Тернопіль: 2023.
12. Гришишин В. Сучасні методи розвитку кадрового потенціалу. Матеріали наукової інтернет-конференція студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. Тернопіль, ЗУНУ. 10 листопада 2022. Тернопіль, 2022.
 13. Грішнова О.А. Майбутнє праці і працівника в інформаційному суспільстві Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 25-26 квіт. 2017 р. К. : КНЕУ, 2017. С. 25-26.
 14. Грішнова О.А., Заїчко О.С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. Вісник економічної науки України. № 2 (31). 2016. С. 52-57
 15. Грішнова О.А., Костенко Т.О. Інформаційні технології в системі новітніх чинників зростання продуктивності праці: тенденції і парадокси. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 2 (152). С. 462-469.
 16. Добрава Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу: навч. посібн. Одеса, 2018. 305 с.
 17. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
 18. Дьоміна О.В. Фактори ризику при інвестиціях в розвиток персоналу. Управління розвитком. 2015. №1(179). С. 44-49.
 19. Дьомкіна О.В. Розвиток персоналу сфери інформаційних технологій: поняття, особливості та сучасний стан в Україні. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2015. № 20. Вип. 1 (2). С. 85-89.
 20. Жуковська В.М. Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві торгівлі. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 366 -372.
 21. Жуковська А.Ю. Сучасні методи та технології тайм-менеджменту. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія

- «Економічна». 2021. № 101. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/18317>
22. Задорожнюк Н.О., Беноева М.Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2016. Вип. 1 (5). С. 132-135.
23. Кузнецова Т. Креативне озброєння. URL: <http://www.new-management.info/issues/2009/9/732/>
24. Лобазов С. Удосконалення класифікації ризиків і загроз у контексті кадрової безпеки. Бізнес інформ. 2011. № 12. С. 180-183.
25. Макаренко О.Г., Лазарев В.Н. Креативный менеджмент: уч. Пособие. Ульяновск: УЛГТУ, 2011. 154 с.
26. Павлюк Р.О. Креативність як складова частина професійної підготовки. - К.: Наукова думка, 2007. 325 с.
27. Падухевич О. Коучинг, які ефективний інструмент управління персоналом. Кадров України. 2019. №9. URL: <https://profpressa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnennia-tsilei-ta-rozvitku-personalu>
28. Пахлова О.В. Оцінка ризиків персоналу в умовах виробничого підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 9-1. Ч 1. С. 136-140.
29. Пахлова О.В. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. URL: https://www.researchgate.net/publication/337303718_KLASIFIKACIA_KADROVIN_RIZIKIV_POKOLINNA_Z
30. Психологічний словник. URL: www.book.od.ua.
31. Родченко В.Б., Рекун Г.П. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Одеса, 2013. Т.18. Вип. 4/3. С. 89-93.
32. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 349 с.

33. Сокольський М. Призма для інноватора. URL: <http://www.management.web-standart.net/newsZ2010Z08Z16Z3830Z>
34. Хвостенко Т. Сучасні методи та інновації для підвищення ефективності та розвитку кадрового потенціалу. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/suchasni-metodi-ta-innovatsii-dlya-pidvishchennya-efektivnosti-ta-rozvitku-kadrov>
35. Хто такі працівники нового покоління: X, Y чи Z? URL: <http://ZZgoo.gl/9mp6Xv>
36. Чернів Є. Цифрова трансформація бізнесу. URL: <https://ZZwww.epravda.com.ua/columnsZ2019/05/10/647632/>
49. Шатун В. Основи менеджменту: Навч. посіб.. Миколаїв : Видавництво МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376с.
50. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. Вип. 2. С. 7-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2018_2_3
51. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_2040_44261652.pdf
52. Шокун В., Пішеніна Т. Основи менеджменту: Навч. посіб. К. : Ун-т "Україна", 2005. 340с.
53. Boatman Andrea HR Risk Management: A Practitioner's Guide Home. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-risk-management/>
54. Borkowska S. (2015), System motywowania w przedsiębiorstwie, Warszawa: PWN.
55. Griffin R. W. (2013), Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa: PWN.
56. Jarnstroms E., Sallstrom L. (2012), Work Motivation A qualitative study that describes what motivates employees with routine-based work tasks to go to work, „Master Thesis, Management”, no 418.
57. Kasprzak-Biernacka E., Skura-Madziąła A., Kopański Z. (2014), Teorie i narzędzia motywacji. Motivation Theories and Instruments, „Journal of Clinical Healthcare”, nr 3.

58. Kaczyńska M., Kałuziak K., Stankiewicz-Mróż A. (2015), Motywowanie pozapłacowe jako czynnik budowania zaangażowania pracowników z pokolenia Y, „Zeszyty naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i zarządzanie”, z. 60 (260).
59. Karna W.J. (2017), Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkim, „Studia i Prace WNEIZ US”, nr 48.
60. Lenik P. (2012), Motywatory pozapłacowe czyli droga do nowej jakości pracowników, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
61. Leśniewski, M.A., Predygiel A. (2007), Kompendium wiedzy z zarządzania organizacjami, Kielce: Wydawnictwo Akademia Świętokrzyska.
62. Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka-Wejs A. (2010), Kształtowanie motywacji wewnętrznej, Koszty jakości i ryzyko, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
63. Locke E.A., Gary P., Latham (1990), Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel, „Psychological Science”, vol. 1(4).
64. Mazurkiewicz A., (2010), Motywowanie pracowników w czasie kryzysu — znaczenie środków niematerialnych, „Przedsiębiorstwo i Region”, nr 2.
65. Meyer J.P., Becker T.E. (2004), Vandenberghe, Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model, „Christian Journal of Applied Psychology”, no 89(6).
66. Miszczak A., Walasek J. (2015), Wybrane czynniki motywujące pracowników do pracy w organizacji, „Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej”, nr 1(13).
67. Murlikowska R. (2006), Wiedza praktyczna: Efektywne motywowanie pracowników, Warszawa: Wydawnictwo Verlag Dashofer.
68. Pietroń-Pyszczek A. (2007), Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów, Wrocław: Wydawnictwo Marona.
69. Pietryka A. (2015), Wpływ materialnych form motywowania pracowników na satysfakcję z pracy, Rzeszów: WSPiA.
70. Raport badawczy „Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań”,

https://en.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2019_01_Rady_Raport_Rynek-pracy_styczen-2019.pdf, s. 17-18 [22.12.2020].

71. Zając Cz. (2007), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
72. Żukowska J. (2017), Istota motywacji pracowników tworzących zespoły w procesach innowacyjnych, „Studia i Prace WNEiZ US. Zarządzanie”, t. 2, nr 48