

*Георгієва В.В., студент; Отуя Омака Стефани, студент;
науковий керівник Щербак В.Г., д.е.н., проф.*

Київський національний університет технологій та дизайну

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Проведено порівняльний аналіз сутності понять «стимулювання» та «мотив»; визначено можливості розробки відповідної системи мотивації на підприємствах з метою їх розвитку. Визначено важливість індивідуальної та групової мотивації персоналу з урахуванням їх особистих потреб. На основі цих даних запропоновані оптимальні системи мотивації залежно від цілей організації.

Ключові слова: стимул; потреба; мотивація; мотив; організація; система; психологія; управління.

*Георгиева В.В., студент; Отуя Омака Стефани, студент;
научный руководитель Щербак В.Г., д.э.н., проф.*

Киевский национальный университет технологий и дизайна

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Проведен сравнительный анализ сущности понятий «стимулирование» и «мотив»; определены возможности разработки соответствующей системы мотивации на предприятиях с целью их развития. Определена важность индивидуальной и групповой мотивации персонала с учетом их личных потребностей. На основе этих данных предложены оптимальные системы мотивации в зависимости от целей организации.

Ключевые слова: стимул; потребность; мотивация; мотив; организация; система; психология; управление.

*Georgieva V.; Otuya Omarka Stephanie; scientific supervisor Shcherbak V.
Kyiv National University of Technologies and Design*

PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM AS A FACTOR OF ORGANIZATION DEVELOPMENT

Abstract. A comparative analysis of the essence of the concepts of "stimulation" and "motive"; the possibilities of development of the corresponding system of motivation at the enterprises for the purpose of their development are defined. The importance of individual and group motivation of the staff, taking into account their personal needs, is determined. Based on these data, optimal systems of motivation are proposed, depending on the organization's goals.

Keywords: incentive; need; motivation; motive; organization; system; psychology; management.

Постановка проблеми. Як і багато років тому, так і в сучасних реаліях, серед комплексу проблем ефективного менеджменту особливу роль відіграє вдосконалення управління персоналом фірми. Задачею цієї області є підвищення ефективності виробництва за рахунок різностороннього розвитку і розумного використання творчих сил людини, підвищення рівня її кваліфікації, компетентності, відповідальності, ініціативи. Це можна реалізувати через систему мотивації. Мотивація – це одна з головних функцій управління, так як саме персонал є одним з найважливіших ресурсів, який може постійно вдосконалюватися та має безліч можливостей. Недостатня мотивація в сучасних умовах є часто обмежуючим фактором, не дозволяючи підприємствам реалізувати свої потенційні можливості і знижує трудову активність організації в цілому. Тож на сьогоднішній день, мотивація на підприємстві займає одне із основних місць в управлінні персоналом, адже від чітко розроблених систем мотивації залежить не тільки соціальна і творча активність працівників управлінської праці, а й кінцеві результати діяльності підприємства, його економічна вартість.

Нажаль, вміння правильно мотивувати працівників може стати великою проблемою для керівників підприємств. Необхідно відчувати індивідуальні потреби кожного працівника. Здебільшого керівництво мотивує своїх підлеглих лише матеріально, не знаючи, що існує великий арсенал індивідуальної і групової нематеріальної мотивації. Саме тому, вибір конкретного виду та оптимальної системи мотивації персоналу, і успішне її впровадження, на сьогоднішній день є актуальною проблемою.

Аналіз останніх публікацій та невирішена частина проблеми. Багато вчених визначають, що мотивація є фактором і одночасно важливим елементом існування і розвитку підприємств. Інформаційною базою тут слугують вітчизняні та закордонні видання, та матеріали преси. При дослідженні були проаналізовані наукові результати, що викладені у наступних працях:

А.Х. Маслоу (1908–1970) – склав основоположне знання про ієрархічну систему всіх мотиваційних чинників.

Ф. Герцберг (1923–200) – визначив, що на робочому місці кожного існують фактори, що позитивно впливають на задоволення від роботи, і так само існують фактори що викликають незадоволеність роботою. При цьому існують фактори що утримують на роботі, і що мотивують до роботи.

О.О. Баєва (сучасник) – синхронізувала наукові відомості про фізіологічне формування базових потреб.

О.В. Гривківська (сучасник) – виявила мотивацію економічної діяльності підприємства в умовах нестабільності, реорганізації чи кризи.

Д.П. Богиня (сучасник) – вивчила розвиток продуктивності праці в результаті науково – технічного розвитку.

М.В. Семикіна (сучасник) – довела, що вітчизняна економічна наука стоїть перед необхідністю зміни економічної парадигми мотивації праці на користь нової парадигми соціально-економічної мотивації конкурентоспроможної праці. Методологія становлення соціально-економічної мотивації конкурентоспроможності у сфері праці України має враховувати особливості трансформаційного періоду, специфіку національного трудового менталітету, об'єктивні світові тенденції інноваційного розвитку, ґрунтуватися на оцінці параметрів конкурентоспроможності праці, системній багаторівневій оцінці ефективності соціально-економічної мотивації та комплексному регулюванні поведінки соціальних партнерів у сфері праці.

Незважаючи на велику кількість публікацій і досліджень вчених, сьогодні не вирішеними залишаються деякі питання стосовно розробки системної мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання, у контексті підвищення ефективності підприємства. Важливість подальшого вивчення цього питання обумовлюється особливою цінністю людського фактора для підтримки конкурентоспроможності та успішності будь-якого бізнесу.

Мета дослідження – дослідження арсеналу мотиваційних засобів, шляхи удосконалення та обґрунтування вибору найдоцільнішої системи мотивації праці як фактору розвитку організації.

Виклад основного матеріалу. Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним із таких інструментів є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися назустріч меті, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану. Мотивація у широкому розумінні це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

З цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- 1) усвідомлення того, що спонукає робітника до праці (нестача чогось);
- 2) розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Психологія і соціологія розглядають спонукання як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей. Потреба це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей. Що і є першочерговим завданням керівника.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї стан спрямованості здійснити конкретну дію, спрямовану на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, спонукання це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби. Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому [2].

Потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення. Тому сутність мотивації зводиться до створення умов, що дозволяють робітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Для того щоб зрозуміти теоретичну базу мотиваційного процесу, варто звернутися до історичних аспектів його становлення. В історії розвитку теорії мотивації можна виділити наступні етапи:

1) етап простої мотивації (традиційний підхід). Сутність цього підходу зводилась до використання політики «батога та пряника».

2) етап соціально-психологічної мотивації В його основу покладено дві концепції. Перша – психологічної мотивації – використання теорії підсвідомого З. Фрейда. Основна теза цієї концепції полягає в тому, що на рівні підсвідомого людина не завжди поводить себе раціонально. Друга концепція соціально-психологічної мотивації. Її засновником вважається Елтон Мейо.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Іншими словами, змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації. Найвідомішими змістовними теоріями мотивації є такі:

- 1) теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
- 2) теорія ERG Клейтона Альдерфера;
- 3) теорія потреб Девіда МакКлеланда;
- 4) теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

Найвідомішою з них і основоположною є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу. В її основу покладено тезу про те, що поведінка людини звичайно спрямовується намаганням задовольнити її найсильнішу на даний момент потребу, а вони, в свою чергу, мають ієрархічну структуру, тобто вони можуть бути впорядковані за критерієм зростання їх важливості для людини. Маслоу висунув припущення, що найсильніша потреба визначає поведінку людини доти, доки вона не буде задоволена. Якщо одночасно існують дві або більше однаково сильних потреби, то домінуючою є потреба нижчого рівня. Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня.

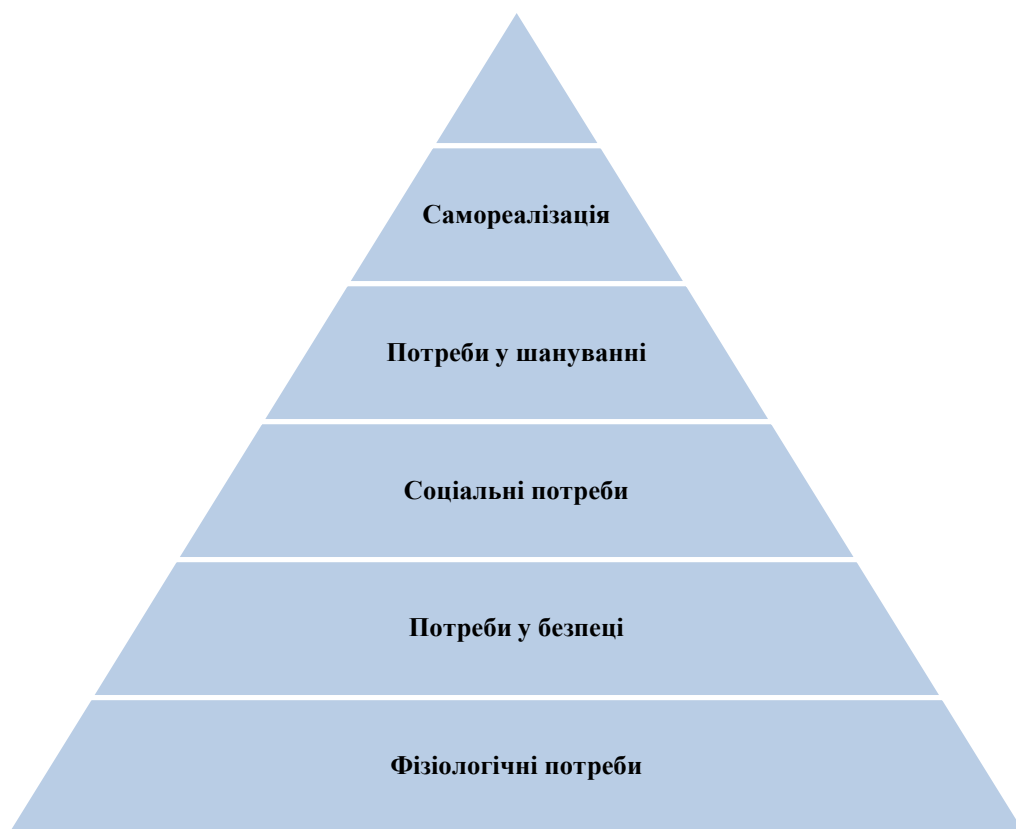
Потреби першого порядку (фізіологічні, базові) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, притулку тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці. Після задоволення прийнятною у даному суспільстві мірою

базових потреб для даного робітника набувають значення потреби наступного рівня - потреби в безпеці. Вони означають, що базові потреби і надалі будуть задовольнятися. Способами задоволення таких потреб можуть бути пенсійна система, страхування, оцінка трудового стану, медичне забезпечення, тощо. Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

- потреби в приналежності – це потреби об'єднуватися з іншими людьми (приналежність до організації, групи, робочої команди тощо). Важливе значення тут має престиж фірми;

- потреби в повазі – потреби в задоволенні самоцінності людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання цього іншими людьми); Може реалізовуватися через статус посади.

- потреби в самореалізації – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, безперервному прогресі, в зростанні як особистості [1] (рис. 1).



Джерело: [6].

Рис. 1. Ієрархія потреб А. Маслоу

Теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже для того, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити його потреби, але так, аби забезпечити досягнення цілей всієї організації.

Тут, підвівши ризику під загально прийнятою теоретичною інформацією, можна зазначити що, мотивація являє собою найважливішу функцію менеджменту, що полягає в активізації, стимулюванні, керуванні й реалізації цілеспрямованого поведіння людей щодо досягнення власних цілей і цілей підприємства. Вона базується на сукупності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які змушують людину діяти, визначити форми й границі дії, напрямку, орієнтацію на досягнення конкретної мети. Таким чином, управлінська діяльність пов'язана з подоланням великого числа найрізноманітніших труднощів, непорозумінь на шляху синхронізації різних індивідуальних цілей в колективі. У подоланні цих труднощів

проявляється воля колективу і керівництва, а також обізнаність та креативний підхід останнього. Управлінська діяльність спрямована насамперед на зміну дійсності, що неможливо без наявності широкої гами вольових якостей керівника і безперервному навчанні новим актуальним методам.

Проблеми підприємств, пов'язані з низькою мотивацією персоналу до роботи, можуть бути найрізноманітнішими й проявлятися у вигляді наслідків в інші, на зовнішній погляд, мало зв'язаних областях діяльності організації. Прикладом тут може бути плинність кадрів, нераціональність поведінки персоналу, відсутність умов для розвитку потенціалу, низька авторитетність керівництва, низький рівень міжособистісних комунікацій; конфліктні ситуації, що відбиваються на робочому тонусі співробітників; протиріччя у відносинах між підприємцем і працівником; безініціативність співробітників; незадовільний морально-психологічний клімат, та інше.

При плануванні й організації роботи керівник визначає, що конкретно повинна досягти певна організація, яким чином, і хто має бути виконавцем. Керівники завжди усвідомлювали, що необхідно спонукувати людей працювати на організацію. Вся діяльність людини обумовлена реально існуючими потребами, тому люди прагнуть або чогось досягти, або чогось уникнути. У вузькому змісті слова, мотивована діяльність – це вільні, обумовлені внутрішніми спонуканнями дії людини, спрямовані на досягнення своїх цілей, реалізацію своїх інтересів. Тут працівник сам визначає міру своїх дій залежно від внутрішніх спонукань і умов зовнішнього середовища. Як вже зазначалося раніше, це майстерність досягти бажаних результатів організації через допомогу працівникам досягти своїх потреб.

І головне, система мотивації означає – єдність, синхронність, злагодженість всіх методів мотивації. Така система на рівні підприємства повинна: створювати атмосферу довіри між керівництвом і працівниками: і ті й інші мають можливість вільно виражати свою думку; припускати позитивну реакцію керівництва на пропозиції й проблеми працівників, їх чуйність та емпатія; передбачати гарантії зайнятості для всіх працівників, рівні можливості для кар'єрного просування, і використовувати при цьому основним критерієм результати праці; гарантувати працівникам оплату відповідно до результатів їхньої праці; забезпечувати безпечні умови роботи й використати відповідні професійні послуги з охорони здоров'я; підвищувати професійну майстерність робітників; передбачати програми навчання на робочому місці й підвищення кваліфікації.

У цей час вже майже всвітчизняні організації намагаються вводити системи участі в прибутках залежно від продуктивності. До таких систем мотивацій, орієнтованих на показники діяльності, відносяться: система преміальних виплат, система оцінки заслуг, система колективного стимулювання.

Наприклад, згідно з опитуванням Work.ua, 67,2% українців вважають грошові заохочення кращим способом мотивації, підтверджуючи думку кадрових експертів. За безкоштовне навчання і тренінги віддали свої голоси 8,9% опитаних. Похвалу від керівництва цінують 6,6% респондентів, персональні подарунки від компанії – 5,8%. Штрафи і покарання змушують краще працювати 4,7% українців, а корпоративні свята – 4,1%. Найменше цінуються додаткові вихідні – так відповіли лише 2,7% опитаних (рис. 2).

Опитування проводилося в соціальних мережах з 5 по 12 березня 2015 року. У ньому взяло участь 500 респондентів з України. Отже, виходячи з цих даних, можна зробити висновок, що для досягнення найкращого результату різні способи мотивації повинні використовуватися в сукупності. Також існує і індивідуальна мотивація окремо взятих співробітників. При цьому у конкретного підприємства може і не бути стандартного пакету стимулів, але варто розглядати всі запропоновані варіанти.

У будь-якій компанії важливо, щоб співробітники відчували себе комфортно і впевнено, тому корпоративна культура і зручність робочого простору так само відносяться до мотивації. Варто відзначити, що несподівані, непередбачувані і нерегулярні заохочення

мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною життя співробітника.

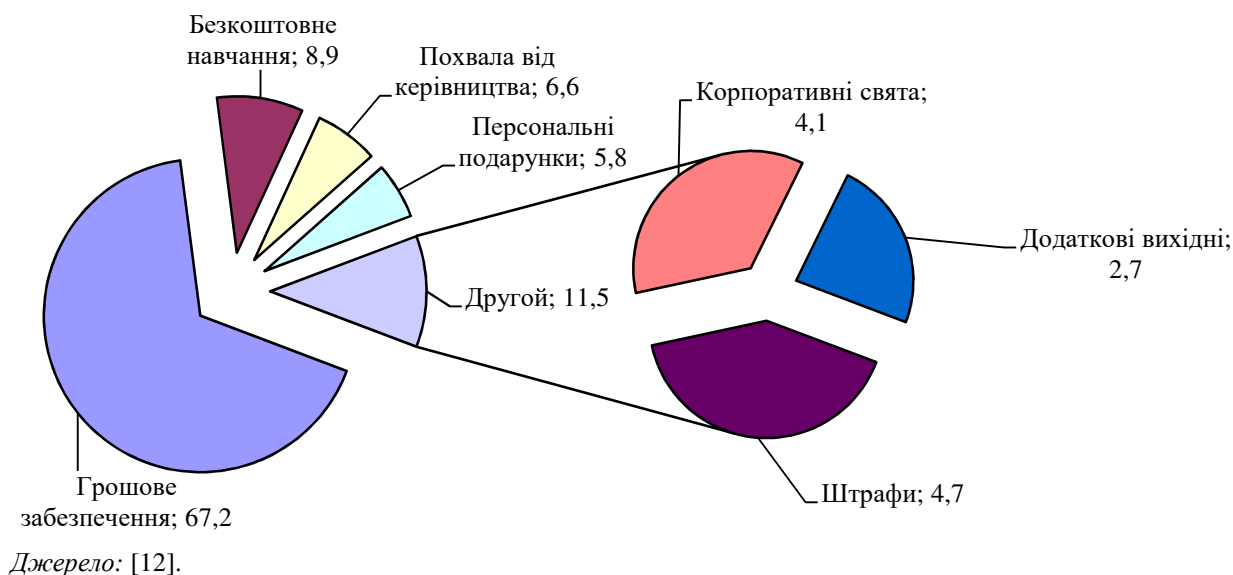


Рис. 2. Найефективніші методи мотивації українців

Для більше детального аналізу обраної теми візьмемо показники мотивації митної служби України, як прикладу. На митній службі винагорода виплачується за наступні результати:

- збільшення обсягів надання послуг;
- підвищення продуктивності праці (виробітку);
- підвищення якості послуг;
- економію ресурсів (матеріальних, технічних, фінансових, енергетичних).

Система винагород персоналу включає в себе такі виплати за три проаналізованих роки (табл. 1).

Таблиця 1
Аналіз системи винагород за 2015–2017 рр. на митній службі України, тис. грн

Вид винагород	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення (2017–2016)
Премії за досягнуті результати	76,23	108,95	162,72	+86,49
Доплати за професійну майстерність	1,75	2,07	2,58	+0,83
Винагороди за результати роботи за підсумками року	48,16	51,73	74,70	+26,54
Оплата путівок на відпочинок та лікування	3,35	3,60	5,20	+1,85
Разом винагород	129,49	166,35	245,20	+115,71

Джерело: [7].

Як бачимо за табл. 1, загалом прослідковується стабільний зріст кожного року по виплатам на винагороду персоналу. Наприклад сума винагород у 2017 році, порівняно з 2015, зросла на 115,71 тис. грн, тобто на 47,7%.

Динаміку росту системи винагород зобразимо на рис. 3.

Як бачимо з зазначеної діаграми в 2017 році відбулося підвищення рівня винагород персоналу, вони виявилися ефективними і фінансові показники діяльності підприємства збільшилися. Варто зазначити, що найбільша частка виплат припадає на премії за досягнуті результати. В загалом, динаміки мотивації митної служби позитивна, але потребує більших

витрат також і на нематеріальну систему мотивації, якщо при опитуванні персоналу це зазначиться як важливе.



Джерело: [7].

Рис. 3. Динаміка системи винагород

Тож у даному випадку, варто розробити більший арсенал нематеріальної мотивації, і оскільки мова йде про соціальних індивідуумів, важливий стимулюючий вплив на працівника роблять соціально-психологічні властивості колективу, у якому здійснюється діяльність, його соціальний клімат. Колектив – це не просто сума індивідів, а якісно нова категорія. Кожний керівник повинен знати структуру колективу й соціально-психологічні закономірності, які діють у групах людей, не зайвим тут стане і знання психології – у протилежному випадку йому буде важко керувати колективом.

Соціально-психологічний клімат колективу є показником рівня розвитку його соціально-психологічної спільності. У ньому відбивається настрій, думка й традиції колективу. При керуванні колективом його морально-психологічний клімат, його між особисті комунікації повинні бути об'єктом підвищеної уваги. Найважливішими факторами соціально-психологічного клімату колективу в свою чергу в рамках соціальної організації є культура людських відносин, людського спілкування, з одного боку, і культура організації праці – з іншої.

Оскільки особливу роль серед факторів формування соціально-психологічного клімату колективу виконує система відносин керівництва й підпорядкування, весь комплекс функцій, відповідальних за це, виконується керівництвом. Цей показник характеризує один з істотних результатів специфічної саме для керівника функції, що спрямована на організацію, підвищення соціальної й соціально-економічної ефективності діяльності всього колективу. Звідси виходить очевидна значимість характеристики соціально-психологічного клімату колективу як показника діяльності самого керівника, бо саме від активності, ступеня творчої участі якого в справах колективу вирішальним образом залежить і стан цього клімату. Зростаюча роль керівництва колективом як фактору покращення соціально-психологічного клімату впливає з багатьох обставин і умов існування й функціонування колективу.

Також має значення почуття приналежності особистості до колективу, що виражається насамперед у ступені внутрігрупових комунікаційних зв'язків. Кожний зі членів конкретного колективу виробляє в собі відповідному соціально-психологічному клімату свідомість, сприйняття, оцінку й відчуття свого «Я». Самопочуття особистості в певній мірі може служити й вагомим показником ступеня розгорнення її духовного потенціалу. У цьому

випадкумається на увазі психічний стан людини, багато в чому обумовлений атмосферою виробничого колективу. Із цього погляду самопочуття особистості, самооцінка, ступінь задоволеності положенням у групі може розглядатися як показник соціально-психологічного клімату [5].

Таким чином, значимість клімату, що безпосередньо впливає на соціальну й соціально-економічну ефективність праці колективу, і зростаюча потреба його членів у сприятливій морально-психологічній атмосфері – все це ставить керівника перед необхідністю постійного освоєння науково обґрунтованих методів регуляції соціально-психологічного клімату і їхнього вдосконалювання в практичній роботі.

Ще одним видом ефективної нематеріальної мотивації праці є полегшення (розслаблення) графіку роботи. Крім того, існує робота, яка виконується тільки удома за комп'ютером, і називається телеработой. Основний її недолік - ізоляція, проте, для деяких категорій працівників, особливо обтяжених сімейними обов'язками, така форма організації праці буде в пріоритеті. Бонус впровадження такого підходу мотивації, і користь на рахунок світового суспільства, формує прогноз фірми «Брітіш Телеком». Вони дослідили що до 2025 року телеработой буде зайнято близько 25% робочої сили. Якщо цей прогноз виправдається, буде отриманий колосальний ефект: кількість автомобілів на дорогах скоротиться на 1,6 млн одиниць, а бензину буде спалено на 7.5 млрд. літрів менше, фірми заощадять по 20 тис. фунтів стерлінгів (близько 33 тис. доларів) в рік на кожному співробітнику, а самі співробітники в середньому економитимуть по 750 фунтів стерлінгів в рік на бензині і дорожніх витратах. Тож впровадження права вибору зовнішнього середовища при виконанні функціональних завдань працівника, збільшить лояльність та прихильність працюючих до керівництва компанії.

Якщо ж персонал організації не має змоги переносити виконання своїх завдань в зручне для нього, керівництву варто докласти зусиль для облаштування зони відпочинку. Доцільно буде організувати на її території, наприклад, бібліотеку як з художньою, так і з спеціалізованою літературою; облаштування зручними меблями, надання приміщенню комфорту і затишку; наявність WI-FI, або телевізору; оформлення можливості перекусу (техніка для нагріву та зберігання їжі, електрочайник, та ін.). Саме ці механізми найчастіше виявляються дуже істотними для персоналу й активно використовуються багатьма прибутковими підприємствами в країнах з розвинутою економікою.

Також у список стимулів можна включити компенсаційний пакет, роль якого може бути значна для працівників, при правильному оформленні. Компенсаційний пакет передбачає як матеріальну, так і нематеріальну складову, тому він є досить дієвим інструментом впливу на працюючих. Склад компенсаційного пакета на даному етапі якості комунікаційних зв'язків на підприємстві, є більш вагомим для працівників, ніж заробітна плата та премії. Адже саме в цьому аспекті криються потреби вищого рівня працівників фірми. Тобто даний пакет є своєрідним «якорем» і гарантією, що якщо підлеглим хтось запропонував би перейти на інше підприємство, тому що там висока заробітна плата, то вони скоріше б відмовилися. За допомогою такого компенсаційного пакета можна вирішити такі завдання:

- 1) контроль плинності кадрів;
- 2) збільшення мотивації персоналу;
- 3) збільшення показника продуктивності праці;
- 4) залучення до компанії потрібних працівників;
- 5) забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- 6) створення позитивного іміджу компанії на ринку.

Звичайно при формуванні компенсаційного пакета, потрібно враховувати індивідуальні потреби людей. Індивідуальний підхід до визначення складу компенсаційного пакета допомагає ефективно мотивувати працівників. Для цього керівнику підприємства

необхідно розділити всіх працівників на певні умовні групи за одним із історичних підходів до мотивації, що були наведені у теоретичній частині статті.

Слід зауважити, що у структурі компенсаційного пакета працівника повинні бути компоненти, що мотивує досягнення мети діяльності фірми. Заохочення співробітників тільки за індивідуальні досягнення може знижувати загальну економічну ефективність діяльності підприємства.

Висновки і пропозиції. Спираючись на проведений аналіз можна зазначити, що мотивація праці включає в себе багато складових. Серед них: кадрова політика, взаємостосунки всередині колективу, соціально-психологічні аспекти управління.

Керівникам варто не забувати про великий арсенал мотиваційних методів – індивідуальна чи групова, матеріальна чи нематеріальна – які в правильному поєднанні в залежності від особистих потреб формують дієву систему для розвитку організації.

Із практичних рекомендацій можна виділити - необхідність частіше реалізовувати спілкування працівників між собою та безпосередньо з керівництвом різних рівнів; проводити більше корпоративних свят, конкурсів між різними відділами підприємства для зближення колективів, з цінними призами для кращих працівників; поліпшувати умови праці працівників (ремонт, якісніше обладнання, зони відпочинку); розширювати соціальний пакет (оплата транспортних витрат, мобільного зв'язку, тощо); розширювати повноваження працівника і відповідальність; дозволяти йому брати участь у прийнятті рішень; удосконалити диференційовану систему винагороди, та зробити її прозорою; перспективи просування по службі; запроваджувати на підприємствах індустрії гостинності гнучкий графік роботи; рекомендована особиста подяка від керівництва в усній або письмовій формі, за якісно виконані доручення; привітання з днем народження та іншими святами; впровадити відсоток для працівників від економічного ефекту підприємства; додати пам'ятні подарунки (наприклад путівки на відпочинок, квитки на концерти); надати пільги, знижки на харчування, допомога в навчанні та ін. Також запропонований такий метод мотивації як компенсаційний пакет, що узагальнює вище перелічені рекомендації в комплексі. При цьому вкрай необхідно визначати індивідуальні потреби кожного з працівників (нестача чогось), та в середині формальної групи для підбору найбільш ефективної групової та індивідуальної мотивації.

Крім цього, важливо розуміти, що здійснення мотивації працівників має бути узгодженим з цілями підприємства, і не розходитись з ними. Мотивація має слугувати на сам перед інструментом підвищення економічної ефективності підприємства. Тобто досягнення індивідуальних мотивів працівників мають сумуватися в реальні результати розвитку організації. Тому сутність мотивації зводиться до створення умов, що дозволяють робітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Список використаної літератури

1. Маслоу А. Х. Мотивация и личность / А. Х. Маслоу; пер. с англ. – 3-е изд. – СПб.: Питер., 2003. – 392 с.
2. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 184 с.
3. Гуменюк В. А. Становлення публічної служби в Україні / В. А. Гуменюк // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ХарPI НАДУ. – 2006. – Вип. 2 (29). – Ч. 2. – С. 227–233.
4. Докучаєв О. А. Методи дослідження мотивації персоналу підприємства / О. А. Докучаєв // Економіка і держава. – 2006. – № 8. – С. 79–82.
5. Доронина М. С. Управление мотивацией: научное издание / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с.
6. Богуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці / О. А. Богуцький // Економіка АПК. – 2005. – № 7. – С. 46–47.
7. Зленко А. М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А. М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2010. – № 2. – С. 204–206.
8. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади / під ред. В. Г. Воронкової. – К.: ВД "Професіонал", 2006. – 576 с.

9. Шаховий В. А. Мотивация трудовой деятельности / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. – М.: Вершина, 2003. – 224 с.
10. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Лепьохіна І. О. Розробка методичних підходів до оцінки мотивації ефективності трудової діяльності працівників підприємств машинобудування / І. О. Лепьохіна // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць: у 2-х вип / ПДТУ. – Маріуполь, 2012. – Вип. 2, Т. 1. – С. 186–189.
12. Сайт Work.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.work.ua>.