

суспільної поведінки, яка б сприяла знаходженню компромісу між інтересами економічних суб'єктів і пріоритетами, завданнями і напрямками економічної стратегії держави. Тому вона повинна будуватися з максимальним урахуванням сукупності корпоративних інтересів різного рівня.

Отже, сучасні виклики потребують розробки та втілення якісно нових пріоритетів економічної стратегії держави. З огляду на різновекторність, а в ряді випадків – полярність основних політичних сил та окремих верств населення України, легітимність цієї стратегії та її сприйняття більшістю громадян країни можуть бути забезпечені лише при її спрямованості на безумовне виконання положень Конституції України, забезпечення конституційних прав і свобод громадян. Завдання влади – обрати такі цілі та пріоритети, запропонувати такі засоби їхнього досягнення, за яких є можливим прийняття суспільством навіть тимчасового погіршення становища та ущемлення інтересів певних прошарків населення та економічних груп заради досягнення перспективних цілей.

### **УДК 331.101.3**

**Галина Левчунь, к.е.н., доцент**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

## **СТВОРЕННЯ РИНКОВОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ З ВИКОРИСТАННЯМ МОТИВАЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ**

**Halyna Levchun**

### **CREATION OF MARKET MECHANISM OF LABOUR MOTIVATION BY THE USE OF MOTIVATIONAL MONITORING**

Мотивація трудової діяльності є одним із важливих чинників економічного зростання. Добре спланована система мотивації праці підприємства дозволяє суттєво підвищити ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги продажу, покращити виробничий процес та обслуговування клієнтів. Донедавна питанню мотивації праці не приділялось належної уваги. Ігнорування проблем мотивації праці привело до зниження якості трудового потенціалу, падіння рівня життя населення. Відсутність мотивації – перший крок до занепаду фірми, оскільки невдоволений працівник не реалізує повною мірою свою продуктивну силу.

Постійні зміни у конкурентному середовищі, законодавчій базі, інтеграція у міжнародний простір обумовлюють необхідність переосмислення проблем трудової мотивації, яка могла б позитивно впливати на формування інноваційного підходу до розвитку підприємницької діяльності. Ефективна система мотивації праці персоналу повинна розвивати почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідома поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами. В Україні ще не сформований ефективний ринковий механізм мотивації праці. Спад виробництва, незацікавленість працюючих в одержуваних результатах стали наслідком функціонування існуючої системи мотивації праці. В нашій країні вирішальну роль у якісних змінах мотивації працівників різних сфер діяльності можуть мати такі фактори, як підвищення ціни на робочу силу, удосконалення системи управління працею, реформування організації оплати праці.

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які розглядаються науковцями як сукупність трьох основних груп потреб: матеріальних, трудових і статусних. Тому й мотивацію можна поділити на матеріальну, трудову і

статусну. На сьогодні низькі показники оплати праці, не пристосовані для максимальної реалізації трудового потенціалу робочі місця не стимулюють мотивацію найманих працівників до високопродуктивної праці. Людина, яка отримує мінімальну заробітну плату, не зацікавлена працювати заради добробуту підприємства, що негативно позначається на динаміці економічного зростання країни. Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальні інтереси працівників. Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском і винагородою за послуги праці. Цей зв'язок досягається належною організацією заробітної плати, яка на практиці виступає як організаційно-економічний механізм оцінки трудового внеску найманих працівників і формуванням параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці. Удосконалення системи мотивації праці має ґрунтуватися на всебічному реформуванні механізму оплати праці, в якому буде реалізовано принцип рівної оплати за рівну працю та недопущення будь-яких дискримінацій. При побудові системи матеріальних стимулів найважливіше значення має орієнтація на особисті інтереси працівників, їх пріоритетність у системі особистих, колективних і суспільних інтересів. Важливим напрямком матеріального стимулювання в умовах формування ринкових відносин є так званий соціальний пакет, який включає послуги, які організація надає своїм працівникам добровільно.

Сучасна практика господарювання незаперечно свідчить, що роль нематеріальних мотивів і стимулів постійно зростає. На поведінку людей у процесі діяльності дедалі більший вплив має трудова мотивація, яка породжується умовами праці, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. При визначенні сучасного підходу до мотивації праці важливе значення відіграють впровадження альтернативних варіантів організації, умов та режимів праці з широким застосуванням гнучких та індивідуальних підходів, впровадження безперервної системи освіти персоналу, оновлення системи профорієнтації працівників. Однією із форм мотивації, яка зазнала широкого застосування у практиці закордонних та вітчизняних підприємств, є використання гнучких графіків праці. Цей метод організації праці дає змогу задовольнити інтереси працівників і скоротити плинність кадрів. Велика роль в управлінні персоналом належить статусній мотивації, яка є внутрішньою рушійною силою поведінки працівників, пов'язаної з прагненням людини посісти вищу посаду, працювати у сфері діяльності, яка вважається престижною. Для підвищення активності персоналу можна використовувати такі прийоми мотивації як підвищення по посаді, залучення до управління тощо. Активна участь у прийнятті управлінських рішень повинна поєднуватися з результатами праці. Звідси головний стратегічний курс на високий рівень освіти, кваліфікацію працівників.

Одним з ефективних методів стимулювання праці є постійний діалог і контакт керівництва з персоналом. Роль керівника полягає не тільки у встановленні чітких завдань своїм підлеглим, але й у вмінні використовувати їх креативний потенціал для розвитку компанії, орієнтуватися у поточних потребах і побажаннях працівників, щоб правильно побудувати мотиваційну систему на підприємстві. Неприйнятна критика на очах у колективу, оскільки це може привести до нехтування працівником трудовими обов'язками, притупити бажання працювати плідно та ефективно.

Всі методи мотивації є ефективними, проте керівник повинен застосовувати кожний з методів ситуативно. Для досягнення найбільшої трудової активності необхідно комбінувати різноманітні методи мотивації. Для того, щоб мотивація була ефективною і спрямовувалася на розвиток підприємства, необхідно запровадити мотиваційний моніторинг, тобто систему постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності. Запровадження мотиваційного моніторингу є

актуальним для більшості підприємств, адже сьогодні вивчення потреб, інтересів персоналу здійснюється на підприємстві епізодично, або взагалі відсутні. Для того, щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно проводити аналіз стану і динаміки мотиваційної спрямованості персоналу, прогнозувати наслідки управлінських рішень щодо мотивації праці. Постійно діючий ринковий механізм безперервної мотивації повинен ґрунтуватися на систематичному виявленні мотиваційних потреб працівників і ступеня їх задоволення шляхом використання відповідних пакетів стимулів до кожного працівника. Проведення мотиваційного моніторингу повинно здійснюватись поетапно. На першому етапі необхідно виявити мотиваційні потреби працівників шляхом опитування (анкетування). Наступним етапом є формування персоніфікованого пакету стимулів до активації трудової діяльності, які б відповідали персональним мотиваційним потребам працівників. На третьому етапі через декілька місяців потрібно провести кількісну оцінку ступеня задоволення мотиваційних потреб, виявити їх змінність з метою врахування цих змін в майбутньому. Такий моніторинг складає основу постійно діючого механізму мотивації праці, пов'язаного із задоволенням змінних мотиваційних потреб, завдяки якому досягається безперервна зацікавленість персоналу в досягненні високих результатів.

**УДК 331.101.32**

**Наталія Лиса, ст. гр. БМ–42, Оксана Гарматюк, старший викладач**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

## **ВНУТРІШНЯ ТА ЗОВНІШНЯ МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Natalia Lysa, Oksana Harmatiuk**

### **INTERNAL AND EXTERNAL MOTIVATION AS A FACTOR OF ENTERPRISE ECONOMIC DEVELOPMENT**

З розвитком цивілізації людина перестала працювати лише для забезпечення свого існування. Сьогодні від своєї діяльності людина очікує і прагне більшого — щоб праця приносила їй задоволення. На жаль, дуже часто люди займаються тим, що їм не подобається. Це може бути результатом помилкового професійного вибору, коли людині не підходить професія, якою вона володіє. Крім того, на негативне ставлення до роботи може впливати і робоче місце чи посада, яку займає людина.

Досягти задоволення від роботи досить складно, оскільки у кожного на перше місце виступають свої вимоги (які протягом життя можуть мінятися): реалізувати в праці свої можливості, здобути певне визнання, суспільне становище, мати можливість фахового зростання чи прояву власної ініціативи, жити в злагоді зі своїми колегами по роботі, мати здібного керівника тощо.

Постійне невдоволення роботою, нервові напруження ведуть до стресу, який виснажує людину. В результаті «згорання» на роботі людина втрачає психічну енергію, у неї з'являються невмотивоване занепокоєння, тривога, дратівливість, знижується самооцінка, втрачається усвідомлення сенсу власної професійної діяльності. Тобто, відбувається «вичерпування ресурсів». Постійно незадоволена роботою людина нерідко ухиляється від виконання своїх професійних обов'язків, трапляється «мимовільне забування» про роботу. У такому випадку не виключено виникнення сумнівів у власній компетенції, здатності орієнтуватися у професійному світі. Такі сумніви можуть виникнути й у керівництва, що створить додаткову напругу і проблеми.