

ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

PROBLEMS OF IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF LABOUR MOTIVATION AND THE WAYS OF THEIR SOLUTIONS

У статті представлено аналіз сучасної літератури, де розглянуто значну кількість мотиваційних моделей, що описують із того чи іншого боку різні аспекти мотивації трудової діяльності, а також проблеми, що виникають у зв'язку з її підвищенням. Однак не існує моделі, яка б здійснювала комплексний розгляд мотивації з різних боків. У зв'язку із цим запропоновано комплексну теоретичну мотиваційну схему, що описує реальний процес мотивації у взаємозв'язку з різними складниками.

Ключові слова: мотивація, мотиваційна система, методи мотивації, мотиви, стимули, зовнішня і внутрішня мотивація, мотивація за результатами і статусом, стадії зниження мотивації.

В статье представлен анализ современной литературы, где рассмотрено значительное количество мотивационных моделей, описывающих с той или другой стороны различные аспекты мотивации трудовой деятельности, а также проблемы, возникающие в связи с ее повышением. Однако не существует модели, которая бы осуществляла комплексное рассмотрение

мотивации с разных сторон. В связи с этим предложена комплексная теоретическая мотивационная схема, описывающая реальный процесс мотивации во взаимосвязи с различными составляющими.

Ключевые слова: мотивация, мотивационная система управления, методы мотивации, мотивы, стимулы, внешняя и внутренняя мотивация, мотивация по результатам и статусу, стадии снижения мотивации.

In the article, we present an analysis of contemporary literature, which examined a significant number of motivational models describing various aspects of motivation of labour activity arising from its increase, on one side or the other. But there is no model that would carry out a complex examination of it from different sides. In this regard, a comprehensive theoretical motivational scheme is proposed that describes the actual process of motivation in interrelation with various components.

Key words: motivation, motivational management system, methods of motivation, motives, incentives, external and internal motivation, motivation by results and status, stages of motivation reduction.

УДК 005:331.101.3

Пустова В.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету

Гриб С.В.

старший викладач кафедри
менеджменту
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету

Постановка проблеми. У сучасний період важливим завданням менеджерів є управління мотивацією персоналу. Від його успішного вирішення залежить не тільки ефективність діяльності підприємств, а й підвищення соціальної і творчої активності працівників, формування відповідного мотиваційного ядра шляхом впливу на ціннісні орієнтації й інтереси працівника та розвиток на цій основі трудового потенціалу.

Актуальність проблеми підвищення трудової мотивації зростає на тлі кризової ситуації в національній економіці: падіння виробництва, соціальна напруженість супроводжуються поглибленням кризи праці, тобто праця втрачає свою сенсостворювальну функцію, перетворюється з основи способу життя на засіб виживання, і це посилюється зі зростанням безробіття. За таких умов підприємства зіштовхуються з величезними і багатоплановими ризиками, тому їхній діяльності притаманний високий ступінь нестійкості. Нагальною потребою за таких умов є розроблення нових підходів до управління, що здатні забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємств.

Ефективна діяльність підприємств, досягнення їхніх економічних цілей забезпечуються не тільки через розвиток виробництва. Більш швидко й не менш ефективно цього можна досягти за рахунок раціональних витрат у соціальну інфраструктуру, через створення у трудових колективах підприємств сприятливої психологічної атмосфери, що сприяє високопродуктивній праці.

В умовах інтернаціоналізації економіки для залучення конкурентоздатної, високопрофесійної робочої сили потрібно впроваджувати сучасні мотиваційні системи управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток мотивації відбувався разом з удосконаленням суспільства, розвитком наукових поглядів про природу людей, еволюцією праці і людини в процесі виробництва. Стрімкий розвиток психологічної науки в середині ХХ ст. прискорив формування сучасних уявлень про природу трудової мотивації. Протягом короткого проміжку часу була створена теоретична база, суттєвий внесок до якої зробили А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер та ін. Рушійною силою розвитку наукової думки була гостра потреба виробництва у використанні нових діючих засобів мотивації.

У сучасній літературі вивченню проблем мотивації і пошуку методів їх вирішення присвячено досить багато публікацій. Наприклад, російські вчені І.В. Мішурова і П.В. Кутельов формулюють найбільш важливі правила управління мотивацією [1, с. 56–58]:

1. Позитивне підкріплення є більш ефективним і конструктивним, аніж негативне, особливо в довгостроковій перспективі.
2. Непередбачені і нерегулярні заохочення стимулюють краще, ніж очікувані і прогнозовані.
3. Заохочення повинно бути конкретним і невідкладним, бо чим більшим є часовий інтервал, тим менший спостерігається ефект.

4. Великі винагороди, а також такі, що рідко кому дістаються, зазвичай викликають заздрість, невеликі ж і часті – задоволення.

Становить інтерес модель дії механізму зворотного зв'язку, запропонована К.А. Уткіним [2, с. 28–35], за якою позитивне підкріплення може бути використане як в індивідуальному порядку, так і в присутності групи працівників, а негативне найбільш ефективно тільки наодинці з працівником. Автор підкреслює важливість невідкладності як заохочення, так і покарання: «Чим раніше зазнає співробітник покарання за погану роботу, тим воно буде більш діючим, чим швидше нагородження за успішну працю, тим ефективніше воно сприймається, тим більше користі» [2, с. 32].

У курсі лекцій В.П. Сладкевича розглянуто методи мотивації колективів, різних груп працівників, що зображено на рис. 1 [3, с. 130–152].

Безумовно, найкращою з усіх груп працівників є група Z, тобто група, яка цілком мотивована на роботу, а працівники мають високий рівень кваліфікації, відносно однорідний склад за віком, освітою, інтересами і мотивацією. До складу групи входять передові працівники, мотивовані самоствердженням, високим рівнем морального заохочення.

Становить інтерес розроблена В. Ядовим концепція диспозиційної соціальної активності, відповідно до якої потреби людини класифікуються залежно від ієрархічно супідрядних сфер соціального середовища, куди входить людина. По-перше, це найближче сімейне оточення, по-друге, система важливих для особистості невеликих груп (наприклад, трудовий колектив), по-третє, середовище професійної діяльності, по-четверте, сфера формує власну ієрархію потреб, що взаємодіють залежно від ситуації.

Однак концепція В. Ядова не розглядає єдиної ієрархії потреб у різних соціальних групах, тому використання її як одного з методологічних принципів вивчення трудової мотивації вимагає знання соціальної структури робітників.

Серйозні концепції щодо мотивації праці розроблені російським психологом Л.С. Виготським та його учнями. Ці дослідження мотивації базувалися на твердженні, що в психіці людини існують два рівнобіжних рівні розвитку – нижчий і вищий, котрі й визначають рівнобіжний розвиток вищих і нижчих потреб людини. Стверджувалося, що механізми задоволення подібних потреб також рівнобіжні. Звідси задоволення потреб одного рівня за допомогою засобів іншого рівня неможливе. Цей підхід є дуже важливим для розуміння психології сучасного працівника, всіх особливостей його менталітету, оскільки він є сигналом того, що необхідно приділяти більше уваги нематеріальному стимулюванню праці для задоволення вищих потреб людини.

Не менш важливим положенням теорії Л.С. Виготського та його учнів було визначення трудової діяльності як винятково творчої діяльності, пов'язаної з вирішенням складних, цікавих завдань і особистою відповідальністю за результат. Подібну діяльність визнавали єдиною можливою для повного самовираження і самореалізації особистості.

Таким чином, сучасні методи мотивації працівників передбачають задоволення потреб у визнанні, успіху, самоствердженні, засновані на ймовірних категоріях поведінки робітників, коли витрати робітників, результати, винагороди і задоволення розглядаються як певний психологічний процес з імовірними параметрами.

Сучасне суспільство формує новий тип працівника, відмітними особливостями якого є висока

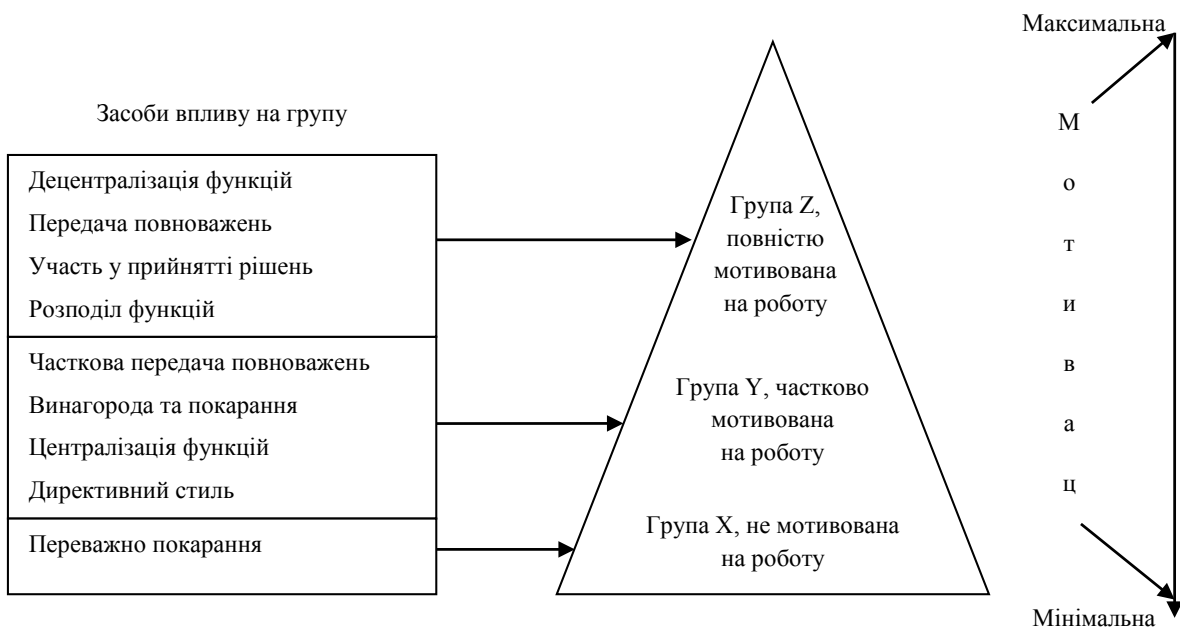


Рис. 1. Взаємозв'язок ступеня мотивації різних груп і засоби впливу на них

загальноосвітня і професійна підготовка. Власники провідних підприємств прагнуть залучати не просто працівників із високою кваліфікацією, але більшою мірою працівників зі здатністю до творчості, інноваційного пошуку, що можуть адаптуватися до колективу і умов виробництва. Формування трудової мотивації відбувається за взаємодії багатьох складників. Одні з них пов'язані з формуванням особистості працівника, його вихованням, освітою, професійною підготовкою, культурним розвитком, ціннісною орієнтацією. Інші чинники – з приведенням самого процесу праці, його змісту й умов здійснення, а також трудових відносин у відповідність до вимог, що висуває до них працівник нового типу (самовираження, самореалізація).

У сучасній літературі представлена значна кількість мотиваційних моделей, що описують з того чи іншого боку різні аспекти мотивації (мотиваційний процес [2; 3], стадії задоволення потреб під впливом різних чинників [4, с. 108], класифікації мотивації за ознаками), однак не існує моделі, що здійснює комплексний розгляд мотивації з різних боків.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення комплексної теоретичної мотиваційної схеми, що описує реальний процес мотивації у взаємозв'язку з різними складниками.

Виклад основного матеріалу дослідження. У теоретичному плані, на нашу думку, мотивація праці – це процес створення системи мотивів і стимулів, що активізує прагнення працівника до задоволення первинних і вторинних потреб у поєднанні з досягненням підприємством своїх цілей, тобто орієнтує працівника на одержання визначених благ за допомогою трудової діяльності на користь свого підприємства.

Потрібно розрізняти мотивацію внутрішню і зовнішню. Зміст і значущість роботи визначають внутрішню мотивацію. Якщо робота цікава людині, вона може в роботі реалізувати свої природні здібності та нахили, то це спонукає її до активності, до сумлінної і продуктивної праці. Тобто цікава робота вже є мотивом. Внутрішні мотиви також пов'язуються з тим, наскільки відповідає діяльність особистим переконанням працівника, його етичним орієнтирам, наскільки значущою є робота для розвитку певних особистих якостей людини, наскільки корисною є діяльність для суспільства або окремої групи людей. Зовнішня мотивація реалізовується в адміністративній або економічній формі. Адміністративна мотивація передбачає використання прямого примусу для спонукання до роботи у виді команди або наказу, при цьому порушення встановлених норм тягне за собою відповідні санкції. Використання економічних стимулів (заробітної плати, дивідендів і т. п.) формує економічну мотивацію. Сферу зовнішньої мотивації створює управлінська діяльність, що повинна формувати сприятливе ставлення до праці.

Також розрізняють основні форми мотивації: за результатами і за статусом. Мотивацію за результа-

тами застосовують для працівників, результат роботи яких можна достатньо точно виміряти. Це стосується як окремого працівника, так і групи. Результат роботи при цьому використовується як база для визначення розміру винагороди. Мотивація за статусом передбачає здійснення сумарної оцінки діяльності працівника. При цьому враховується не тільки його кваліфікація, а й ставлення працівника до роботи, якість його праці, а також низка інших параметрів, зокрема специфіка діяльності людини й організації.

Мотивація поєднує діяльність як таку та спрямованість діяльності людини. Мотивація не існує без конкретної ситуації. Якщо загальне ставлення працівника до роботи достатньо стійке та змінюється повільно, мотивація суттєво залежить від ситуації, відповідно, може часто коливатися. Теоретичні дослідження та практичний досвід свідчать, що залежність між діяльністю (чи активністю) людини і результатами її роботи має нелінійний характер. На початку зростання активності супроводжується підвищенням результатів. Потім у визначеному діапазоні досягнені результати утримуються на певному рівні. Це оптимальний діапазон активності, в якому забезпечується отримання найкращих результатів. Після досягнення межі оптимальності збільшення активності супроводжується погіршенням результатів роботи.

Важливим висновком із цього є таке: менеджер має домагатися від підлеглих не максимальної активності, а поступового нарощування їхньої активності до певного рівня, який буде оптимальним. Активність працівника сама по собі не забезпечує високої результативності діяльності. Старанна праця може не призвести до бажаного результату, якщо діяльність спрямована не в правильному напрямі. Подібну ситуацію можна зустріти тоді, коли підлеглий не уявляє кінцевої мети роботи. Недостатня інформованість, недостатній контроль, помилки керівництва – можливі причини таких ситуацій. Неправильна спрямованість праці може спричинити реальний конфлікт між власними потребами людини й інтересами колективу. Для оптимального забезпечення мотивації персоналу варто враховувати обидва складники мотивації: активність і спрямованість. Тільки так можна реально забезпечити мотивацію персоналу.

Мотивація є похідною від потреби, що з'являється, коли людина відчуває необхідність у чому-небудь. Бажаючи задовольнити потреби, людина вибирає певну лінію цілеспрямованої поведінки. Так, виконання роботи на підприємстві також є проявом цілеспрямованої поведінки, метою якої є отримання бажаного та задоволення потреб. Коли бажання людини реалізуються, відбувається «задоволення потреби» – людина досягає комфортного стану. Почуття задоволення виникає за досягнення певного бажаного результату: просування по службі, успішне завершення складного проекту, одержання подяки від керівни-

цтва, схвалення колег, отримання премії, підвищення зарплати тощо.

Потреби формують мотиви, а мотиви, своєю чергою, зумовлюють визначені дії працівника. Мотив народжується «всередині» працівника, завжди має виключно індивідуальний характер, формується у сполученні великої кількості факторів зовнішнього та внутрішнього характеру та низки інших мотивів, які виникають поряд із наявними. Мотив є рушійною силою, що примушує людину діяти та спрямовує її дії в певному напрямі. Втім, у різних людей однакові потреби породжують різні мотиви та задовольняються абсолютно різними діями.

Поведінка людини, як правило, залежить не від одного мотиву, а від їх сукупності, сили кожного з них, взаємного впливу та характеру дії. Звідси – основою втілення певних дій індивіда у життя є його мотиваційна структура, яка за певної стабільності водночас здатна змінюватися, у тому числі під впливом виховних, освітніх процесів та ін.

Таким чином, можна виділити три ключові мотиви, що впливають на поведінку людини: значущість роботи, отримувана винагорода та вільний час. Оцінка значущості роботи здійснюється працівником не тільки на базі власної думки, людина враховує думки рідних, знайомих, оцінку суспільства, що транслюється через засоби масової інформації, та ін. Для багатьох людей вагомим мотивом діяльності є її престижність. Матеріальна винагорода може виступати у різних формах. Основна форма – це грошові доходи. Але ця група мотивів включає також упевненість у забезпеченні роботою, можливості доступу до дефіцитних благ, гарантію соціальної захищеності та ін. Для творчих людей, жінок із малими дітьми, тих, хто поєднує роботу з навчанням, важливим мотивом діяльності стає вільний час, який цінується тим більше, чим більший добробут має людина.

На формування мотивів впливають стимули. Відмінність стимулів від мотивів полягає у тому, що стимули характеризують відповідні блага, а мотиви – прагнення людини одержати їх. Стимули є спонукальними тільки тоді, коли вони переростають у мотив, тобто відповідають якій-небудь потребі людини. Стимул може не перерости в мотив, якщо він вимагає від людини неможливих чи неприйнятних дій. Унаслідок цього він буде відкинутий, знехтуваний.

Теорії мотивації фіксують шість основних стадій зниження мотивації працівника: розгубленість, роздратування, підсвідомі чинники, розчарування працівника, втрата бажання співпрацювати, остаточне розчарування. Розчарування працівника в роботі для менеджера нерідко стає несподіванкою, а це означає, що керівник не володіє ситуацією. На першій стадії (розгубленість) виявляються симптоми стресового стану працівника, що перестає розуміти, що йому треба робити і чому

справа в нього не йде. На цьому етапі в працівника різко збільшується навантаження на нервову систему. Він намагається подолати утруднення за допомогою більш інтенсивної роботи.

Друга стадія характеризується переростанням розгубленості в роздратування. Працівник, продовжуючи одержувати суперечливі вказівки й інформацію, усвідомлює, що ситуація не поліпшується, він починає виявляти роздратування через своє безсилля. Співробітник вважає, що, багато працюючи, він здатен зарекомендувати себе з кращого боку, і дає зрозуміти керівнику, що він не задоволений нинішньою ситуацією, сподіваючись, що той піде йому назустріч і допоможе усунути непорозуміння. Поведінка підлеглих стає все більш імпульсивною.

На третій стадії (підсвідомі чинники) працівник роздратований новою позицією керівника, починає приховувати службову інформацію, необхідну для успішного вирішення завдань, знижувати продуктивність праці. Підлеглий починає цуратися свого начальника.

Четверта стадія характерна розчаруванням працівника. Хоча він ще й виконує цілком свої обов'язки, але ініціативи більше не виявляє. Продуктивність праці падає. Але працівник поки ще не втратив надію. Він думає, що менеджер усе-таки зверне увагу на його проблеми і спробує йому допомогти. Тут особливо необхідним є особистий контакт начальника з підлеглим. За бесідою можна не тільки виявити причини падіння результативності праці, а й намітити шляхи їх усунення, точніше визначити межі службових обов'язків, за які співробітник має вважати себе відповідальним. Тільки таким способом можна повернути інтерес розчарованого працівника до роботи.

П'яту стадію характеризує втрата бажання співпрацювати. Працівник прагне звузити межі своїх обов'язків, нехтує роботою. Відносини з оточуючими ускладнюються, втрачаються моральні цінності, яких людина раніше дотримувалася.

Остаточне розчарування у роботі (шоста стадія) призводить або до переходу на інше місце, або до демонстрації ставлення до роботи як до каторги. Таке почуття невдоволення вже вихлопується назовні. Керівник утрачає контроль над ситуацією. Співробітники вже не вірять обіцянкам адміністрації. Все сказане вище стосується тих, хто на новому місці роботи прагне виявити себе з найкращого боку. Одержавши можливості утвердити себе як працівника, якому довіряють і якого поважають, він може розчаруватися в роботі. Результатом розчарувань працівників стає зростання плинності кадрів на підприємстві, зниження ефективності діяльності.

Кожна стадія призводить до виникнення специфічних потреб, що вимагають задоволення. Чим нижча мотивація, тим гостріше відчуває працівник необхідність у задоволенні потреби.

Процес мотивації можна представити як визначену послідовність етапів:

1) виникнення потреб. Потреба або відчуття нестачі чогось спонукає людину до певної дії. Рушійною силою до дії можуть бути потреби різного характеру: фізіологічні; психологічні; соціальні тощо;

2) пошук шляхів забезпечення потреби. Людина вибирає один із варіантів: задовольнити потребу, придушити її чи просто не помічати;

3) визначення цілей (напрямів) дії. Якщо вибрано варіант задоволення потреби, то на цьому етапі визначається що й як потрібно зробити, щоб потреба була задоволена. Визначається, що необхідно зробити для одержання бажаного; якою мірою його можна домогтися; як те, чого реально можна досягти, може задовольнити потребу;

4) реалізація дії. Вибравши шлях, людина здійснює дії, що мають забезпечити їй можливість отримання результату, необхідного для задоволення потреби. Оскільки сам процес виконання роботи також впливає на мотивацію, то на цьому етапі цілі можуть коригуватися;

5) одержання винагороди за реалізацію дії. Завершення дії, роботи дає людині те, що вона може використати для задоволення своєї потреби, або те, що може обміняти на бажане. Тільки на цьому етапі стає зрозумілим, наскільки правильно було вибрано засіб задоволення потреби, наскільки виконані дії забезпечили бажаний результат. Це викликає зміну мотивації до дії;

6) ліквідація потреби. Після задоволення потреби у людини втрачається мотив до дії. Відповідно, якщо потреба задоволена повною мірою, людина готова припинити діяльність до виникнення нової потреби. Якщо потреба не задоволена в повному обсязі або в процесі роботи виникли нові потреби, людина буде продовжувати шукати можливості та здійснювати певні дії для задоволення незадоволених старих або нових потреб.

Розуміння логічної послідовності етапів процесу мотивації не гарантує вирішальних переваг у керуванні самим процесом. Причиною цього є неочевидність мотивів. Неможливо абсолютно правильно визначити ступінь переважання тих або інших мотивів, про це можна тільки здогадуватися з певним ступенем ймовірності. За різних умов у конкретної людини в мотиваційному процесі провідними будуть різні мотиви. Крім того, сам мотиваційний процес є надзвичайно рухливим, підданим постійним трансформаціям, що також утруднює управління ним. Характер мотиваційного процесу залежить від характеру потреби, що є його ініціатором. Потреби також перебувають між собою у складній динамічній взаємодії, можуть бути суперечливими, змінюватися у часі і, отже, змінювати спрямованість дії мотивів та їх характер. Отже, навіть глибоке знання мотиваційної структури

людини, системи мотивів її дій, не дають гарантії щодо передбачення змін поведінки людини, несподіваних реакцій на мотивуючі впливи.

На другому етапі процесу мотивації, який визначаємо як пошук шляхів забезпечення потреб, відбувається вибір засобів і методів задоволення потреб. Засоби можна поділити на два основних види: економічні й організаційні. До економічних засобів належать усі матеріальні винагороди (заробітна плата, премії, дивіденди, бонуси та ін.). Організаційними засобами мотивації є мотивація метою, мотивація збагаченням праці й мотивація участю у справах підприємства.

Мотивація метою захоплює людей цікавими, складними завданнями, пробуджує в них дух змагальності.

Мотивація участю в справах підприємства передбачає залучення працівників до управління підприємством через надання їм права голосу; залучення до вирішення виробничих проблем, розроблення складних проектів, колективної творчості та ін.

Мотивація збагаченням праці означає надання робітникам більш цікавої та змістовної роботи, такої роботи, що є соціально значущою, надає перспективи професійного росту та ін.

Основними методами мотивації є: мотивування страхом і побоюванням, мотивування на основі усвідомлення відповідальності і зацікавленості, а також мотивування на довірі і вагомій винагороді.

Крім перерахованих засобів і методів, керівник повинний вибирати найкращий спосіб забезпечення потреби: позитивну чи негативну мотивацію. До позитивної мотивації належать матеріальна винагорода, суспільне визнання особистості, результатів її роботи, особисте визнання начальства. Негативна мотивація включає гнучку систему штрафів, докір, осуд в усній формі, адміністративне покарання, догану.

На рис. 2 представлена розроблена нами комплексна схема мотивації праці, що включає розглянуті вище положення.

Висновки з проведеного дослідження. Ринкові перетворення в Україні висувають підвищені вимоги до управління мотивацією праці на підприємстві. Забезпечення підвищення ефективності управління персоналом потребує осучаснення підходів до формування систем мотивації і стимулювання на підприємствах. Ефективність управління персоналом впливає на результати діяльності, загальну ефективність підприємств, економічний розвиток країни у цілому та добробут кожної окремої людини. Інвестиції в людські ресурси, фінансування кадрової роботи мають стати ключовим довгостроковим чинником конкурентоздатності та виживання підприємства, адже саме людина є найважливішим елементом усіх процесів на підприємстві.

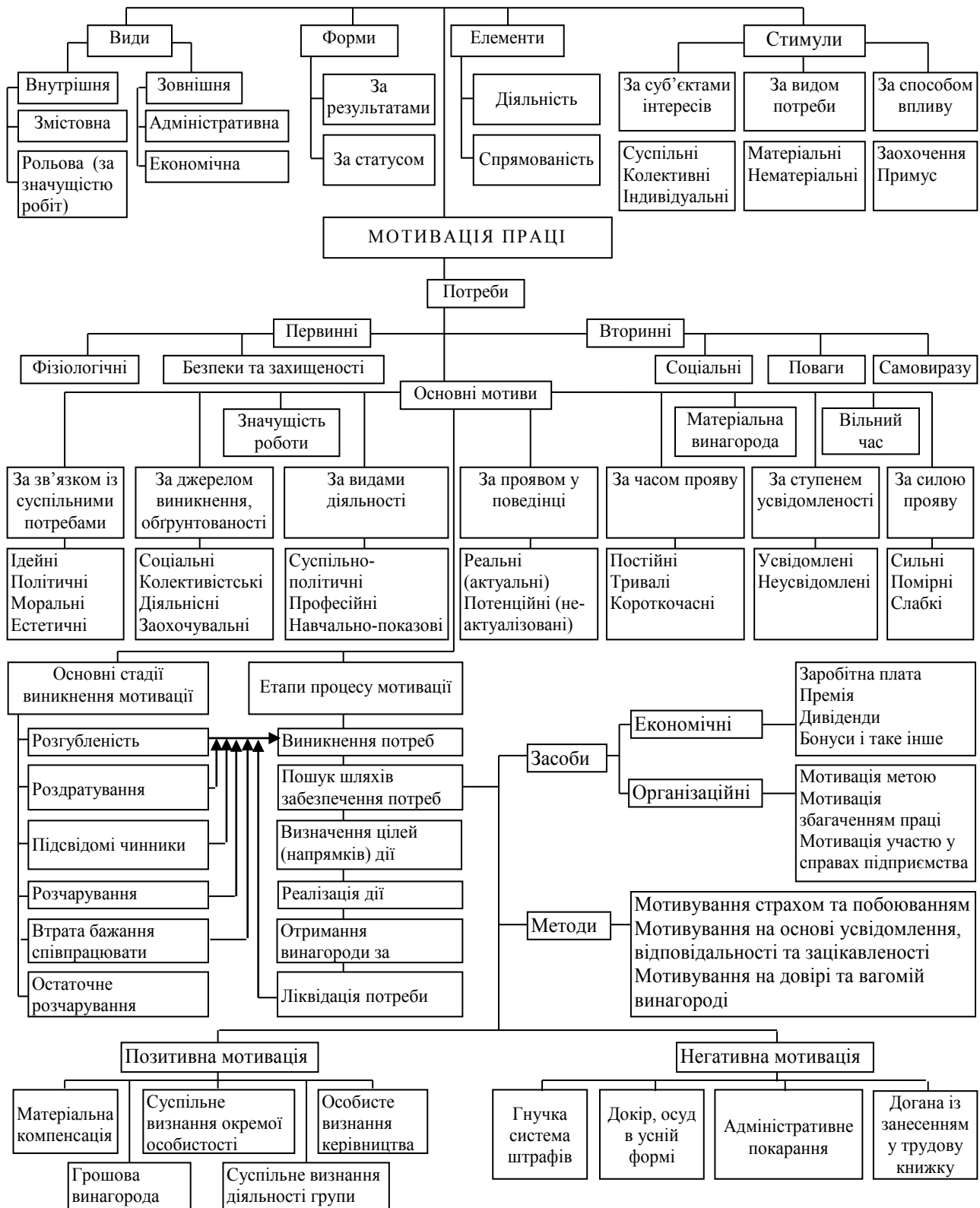


Рис. 2. Теоретична комплексна схема мотивації праці

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мишурова І.В., Кутельов П.В. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие. Москва; Ростов н/Д: Март, 2003. 224 с.
 2. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. М.: ЭКМОС, 2005. 256 с.

3. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекций. К.: МАУП, 2011. 108 с.
 4. Ньюстром Дж.В., Данше К. Организационное поведение; пер. с англ. под ред. Каптуревского. СПб.: Питер, 2000. 448 с.

REFERENCES:

1. Mishurova I.V., Kutel'ov P.V. (2003) Upravlenie motivatsiey personala [Management of staff motivation]. Moscow: IKTs «Mart»; Rostov n/D: Izdatel'skiy tsentr «Mart» (in Russian).
2. Utkin E.A. (2005) Motivatsionnyy menedzhment [Motivational Management]. Moscow.: Assotsiatsiya avtorov i izdateley «TANDEM». Izdatel'stvo EK MOS (in Russian).
3. Sladkevich V.P. (2011) Motivatsionnyy menedzhment [Motivational Management]. Kyiv: MAUP (in Russian).
4. N'yustrom Dzh.V., Danshe K. (2000) Organizatsionnoe povedenie [Organizational behavior], Translated by Kap- turevskogo. St.-Petersburg: Izdatel'stvo «Piter» (in Russian).

Pustova V.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Senior Lecturer at Department of Management
Kharkiv Institute of Finance
Kyiv National University of Trade and Economics

Gryb S.V.

Senior Instructor at Department of Management
Kharkiv Institute of Finance
Kyiv National University of Trade and Economics

PROBLEMS OF IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF LABOUR MOTIVATION AND THE WAYS OF THEIR SOLUTIONS

In the conditions of internationalization of the economy, in order to attract a competitive, highly professional labour force, it is necessary to introduce modern motivational control systems.

Development of motivation took place with the improvement of society, development of scientific views of the nature of people, together with the evolution of labour and man in the process of production.

A theoretical basis was created within a short period of time. A substantive contribution to the theoretical basis had been made by Maslow, D. McClelland, F. Herzberg, V. Vroom, L. Porter, E. Lawler, and others.

A significant number of motivational models that describe different aspects of motivation from one side or the other are presented in the modern literature. However, there is no model that carries out a comprehensive consideration of motivation from different sides.

Modern society forms a new type of worker, distinguishing features of which are high general and profes- sional training.

Many factors influence the formation of labour motivation. Some of them are related to the formation of an employee's personality, his education, education, vocational training, cultural development, and value orientation.

Other factors – with bringing the process of work itself, its content and conditions of implementation, as well as labour relations in accordance with the requirements imposed on them by a new type of employee (self- expression, self-realization).

The motivation of labour is considered as a process of creating a system of motives and incentives, which activates the employee's desire to meet the primary and secondary needs in conjunction with the achievement of the enterprise their goals.

The authors present the comprehensive scheme of motivation of labour, that combines species (external and internal motivation), forms (motivation by results and status), elements (activity and orientation), incentives (by subjects of interests, by type of need, by way influence), needs (primary and secondary), motives (mean- ingfulness of work, material remuneration, free time), stages of emergence and stages of motivation, as well as means and methods of motivation.

Investing in human resources, financing human resources should become the key long-term factor of com- petitiveness and survival of the enterprise, because it is the person who is the most important element of all processes at the enterprise.