аналогічних ситуаціях у майбутньому. Основним критерієм розв'язання конфлікту є задоволеність сторін його результатами.

Критеріями ефективного (конструктивного) розв'язання конфлікту є міра усунення суперечностей, що лежать в основі конфлікту, та перемога в ньому опонента, який має рацію.

Важливо, щоб у процесі розв'язання конфлікту було знайдено спосіб розв'язання проблеми, через яку він виник. Чим швидше буде усунено суперечності, тим більше шансів для нормалізації стосунків його учасників, тим менша ймовірність переростання конфлікту в нове протиборство.

Не менш важливою є перемога сторони, яка має рацію. Утвердження істини, перемога справедливості сприятливо позначаються на соціально-психологічному кліматі організації, ефективності спільної діяльності, служать попередженням особам, що потенційно можуть прагнути досягти сумнівної з правової чи моральної точки зору мети за допомогою конфлікту.

В кожному колективі є та будуть конфлікти. Повністю їх позбутися неможливо, оскільки всі люди різна, а отже потреби та думка різні, а зменшити їх появу цілком можливо. Проте конфлікти та суперечки в колективі можуть бути позитивними, якщо вони усвідомлено намагаються їх розв`язати.

Список літератури

1. Бородкин Ф. Внимание: конфликт!/ Фридрих Бородкин, Наталья Коряк,; Отв. ред. В. А. Заргаров; АН СССР, Сиб. Отд-ние. – 2-е изд., перераб. и доп.. – Новосибирск: Наука. Сиб. Отд-ние: Сиб. Отд-ние, 1989.
2. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / Цюрупа М. В. – К.: Кондор, 2004.
3. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005.

УДК 331.101

ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ. ЗМІСТ, СТРУКТУРА ТА ФУНКЦІЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ

С. В. Кохно, *ст. гр. УП-12,*
В. О. Липчанський, *доцент, к.е.н*
Кіровоградський національний технічний університет

Висока мотивація персоналу – це найважливіша умова успіху організації. Жодна організація не може процвітати без настрою працівників на роботу з високою віддачею, без високого рівня прихильності персоналу, без зацікавленості членів організації в кінцевих результатах і без їхнього прагнення внести свій внесок у досягнення поставлених цілей. Саме тому такий високий інтерес керівників і дослідників, що займаються управлінням, до вивчення причин, які змушують людей працювати з повною віддачею сил в інтересах організації. І хоча не можна стверджувати, що робочі результати і робоча поведінка працівників визначається лише їх мотивацією, все ж значення мотивації дуже велике. Саме це і доводить актуальність даної теми.

Соціологія досліджує трудову поведінку як процес, обумовлений взаємодією зовнішніх і внутрішніх спонукальних сил. Зовнішні спонукальні сили – це управлінські рішення, стимулювання праці, соціальний контроль у сфері трудової діяльності. Вони діють на трудову поведінку опосередковано. Внутрішні спонукальні сили пов'язані безпосередньо з трудовою поведінкою людини і мають складну структуру. До них належать потреби, інтереси, цінності, ідеали, мотиви. Беручи участь у трудовій діяльності, людина одночасно

може мати багато різних за значущістю, суттєвістю й актуальністю потреб, інтересів, цінностей.

Потреби виступають глибинним джерелом мотивації трудової поведінки. Найвпливовішими в механізмі трудової мотивації виявляють себе особисті потреби, що усвідомлюються як безпосередньо пов'язані з існуванням і життєдіяльністю індивіда. Серед них зазвичай розрізняють:

• матеріальні (фізіологічні, біологічні) – у їжі, одязі, відпочинку, житлі, безпеці існування.

• соціальні – у спілкуванні, самоповазі й повазі, самореалізації, соціальному статусі та престижі.

• духовні (інтелектуальні) – у прилученні до культури, науки, творчості, мистецтва.

Поряд з потребами та інтересами важливими елементами процесу трудової мотивації є цінності – уявлення про головні цілі життя й роботи, а також про основні засоби досягнення цих цілей.

Цінності відображають у свідомості потреби та інтереси, але не копіюють їх. Адже це суб'єктивований, ідеальний зліпок, що не завжди може відповідати реальним потребам та інтересам.

Усвідомлення необхідності задоволення певних нагальних потреб породжує у людини прагнення до дії, яка розпочинається формування мети і програми її досягнення. Остання визначається як мотив дії (поведінки). При цьому мета і мотив не збігаються. Наприклад, у працівника з’явилася мета змінити місце роботи. Мотиви можуть при цьому бути різними: поліпшити своє матеріальне становище, приблизити місце роботи до місця проживання тощо.

Вибір із даної сукупності тих елементів мотивації, які були б найбільш адекватними меті трудової діяльності, здійснюється на ґрунті співвідношення їх з конкретною трудовою ситуацією. Це називають мотивацією праці або ж трудовою мотивацією.

Трудова мотивація – це процес вибору людиною обґрунтування свого способу участі в трудовій діяльності, спонукання до активної трудової поведінки, основане на задоволенні важливих для людини потреб.

Основними функціями трудової мотивації є:

• спонукання до дії,

• напрямок діяльності,

• контроль і підтримка поведінки.

Спонукання до дії. Мотиви – це те, що змушує людину діяти або є стимулом до дії. У цьому сенсі людина, активно діючий для досягнення певної мети, яка дозволить йому задовольнити будь-яку потребу, буде розглядатися як вмотивований, а пасивний, байдужий або бездіяльний – як невмотивований або володіє низькою мотивацією.

Напрямок діяльності. Люди постійно приймають рішення про те, як вони будуть досягати своїх цілей.

Контроль і підтримка поведінки, спрямованої на досягнення мети, виражається в певній наполегливості в досягненні цієї мети. Мотивація робить людину упередженим, зацікавленим.

Суть сьогоднішньої практики мотивування працівників можна зобразити в умовній схемі співвідношення факторів мотивації і залежного від них росту продуктивності праці. Фактором мотивації в даному випадку буде виступати будь-який аспект діяльності, що прямо чи побічно впливає на результативність праці.

Фактор мотивації	Ріст продуктивності
Внутрішня мотивація	70-80
Високий рівень утворення й інтелекту	20-30
Професійно–кваліфікаційний рівень	15-20
Умови праці і побуту	5-30

Дисципліна і творче відношення до праці	10-15
Удосконалювання організації і форм колективної праці	10-40
Нормування	10-20

Як видно з цієї таблиці, найбільш істотний вплив на продуктивність праці спричинює саме внутрішня мотивація особистості. Якщо розглядати схему мотиваційного процесу, запропоновану Бугуцьким, то стане зрозуміліше спад продуктивності праці в Україні. На думку цього автора, мотивація містить у собі чотири основних компоненти:

- матеріальну зацікавленість;
- особистий інтерес до роботи;
- відносини в колективі;
- зміст роботи з погляду суспільних інтересів.

Сьогоднішній стан речей в українській економіці красномовно свідчить про недостатнє матеріальне підкріплення праці працівників. Хоча, як уже вказувалося вище, гроші і матеріальне стимулювання не мають вирішального значення, але в сучасних умовах недолік матеріальних засобів перетворює виробничу діяльність найчастіше лише в економічну необхідність. Досить згадати, що такий стан в сфері мотивації давно пішов в минуле для західноєвропейської економіки. Для порівняння можна вказати, що в 1999 році питома вага витрат на заробітну плату складала 33 %, тоді як 2004 році – лише 19 % і продовжує неухильно падати.

Особистий, внутрішній інтерес до роботи також істотно знизився поряд з руйнуванням моральних стимулів праці, що було пов'язане з девальвацією суспільних цінностей в цілому. Через аномію і зростання невдоволення більшості населення своїм соціальним статусом, збільшується схильність до особистої праці і недовіра до колективних виробничих відносин.

Поки держава не в змозі забезпечити більшості працюючих соціальних гарантій, безкоштовного підвищення кваліфікації і т. д., буде неминуче падати популярність державних підприємств. Тоді як фірми які зможуть забезпечити своїм працівникам умови для соціальної адаптації, виробити нові цінності праці, тим самим істотно підвищать свій мотиваційний потенціал.

Еволюційний розвиток мотиваційних теорій пройшов свій довгий шлях від неусвідомлених, донаукових концепцій матеріального стимулювання за принципом "батога і пряника", які лише до визначеного часу визнавалися діючими, до науково обґрунтованих, із спробою оптимізувати мотиваційний процес в організації.

Сучасний стан теоретичних розробок у сфері мотивації праці вимагає якнайшвидшого і найбільш ефективного вирішення проблем практичного мотивування, що мають місце в сучасній українській економіці. До таких проблем можна віднести: зведення мотивування працівників до голого матеріального стимулювання, яке найчастіше неефективне через перетворення мотиваційних спонукань працівників у постійну економічну необхідність.

Таким чином, можна зробити висновок, що сучасний стан у сфері мотивації українських підприємств знаходиться на рівні Західної Європи 19 століття. Можна констатувати істотний розрив між теорією мотивації, визнанням необхідності введення більш сучасних мотиваційних схем і їхньою практичною реалізацією.

Список літератури

1. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. – Тернопіль: Карт-бланш. 1997.
2. Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономический аспект. – К., 1994.
3. Бугуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці. **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.** Економіка АПК. – № 7. – 1997.
4. Мотивация и поведение человека в сфере труда. **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.** Сборник научных трудов. – М., 1990.