

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ – ЯК ОДНА З ГОЛОВНИХ ФУНКЦІЙ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Розглянуто питання мотивації персоналу як однієї з найважливіших функцій практичного менеджменту та методи розробки мотиваційних програм. Наведено, що мотиваційний менеджмент може привести як до максимальної так і до низької віддачі робітників. Досліджені напрямки мотивації персоналу як основної передумови підвищення результативності діяльності підприємства

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку ринкової економіки в Україні, постала проблема підвищення ефективності праці персоналу, покращення кінцевих результатів роботи підприємства в залежності від внеску кожного працівника, що може вирішуватись як за рахунок технічних так і організаційних факторів, одним з яких є мотивація персоналу.

Побудова правильної моделі мотивації персоналу надає можливості суттєво збільшити обсяги виробництва, покращити фінансові показники, досягти оптимальних результатів праці при мінімальних витратах. Мотивація як одна з найважливіших функцій управління зумовлена проблемами практичного менеджменту, що виникають на етапі досягнення цілей організації. Щоб забезпечити максимальну ефективність використання працівників, менеджер повинен володіти різними методами мотивації, а також вміти знайти правильний підхід до кожного окремого працівника.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Мотивація, як складова управлінського менеджменту передбачає систему дій по активізації мотивів іншої людини. Мотивація має на увазі створення умов, коли в людини пробуджуються її власні мотиви. Мотивація поділяється на матеріальну і нематеріальну. Мотивування – це, по суті, створення збагаченого стимулами і можливостями середовища, у якому працівник активізує свої мотиви [1,3].

Під мотивом розуміється сукупність дій та факторів, що активізують поведінку, або підтримують і направляють її. Це визначення мотиву відрізняється від повсякденного представлення, відповідно до якого мотив аналогічний причинам, що пояснюють, чому людина зробила так, а не інакше [4]. Мотиви можуть бути як зовнішніми так і внутрішніми. Суть мотивації полягає у впливі на зовнішні та внутрішні мотиви працівника.

Викладення основного матеріалу дослідження. Розробка мотиваційних програм, що приводить до стимулювання внутрішніх мотивів персоналу, викликає підвищення як зацікавленості в роботі кожного окремого працівника, так і ефективності праці всього персоналу. Основними методами підвищення ефективності мотивації є: підвищення різноманітності вмінь, навичок та цілісності роботи, значення важливості завдання, збільшення автономії, встановлення темпу виконання роботи, посилення зворотного зв'язку, економічна мотивація. Сутність кожного з даних методів полягає у наступному.

1. Підвищення різноманітності вмінь і навичок.

Важливо пам'ятати, що саме різноманітність навичок, а не проста різноманітність сама по собі є принциповим. Якщо члени колективу застосовують обмежену кількість навичок,

то необхідно шукати спосіб стимулювати потреби до їх збільшення. Однак не завжди співробітники зустрінуть з ентузіазмом збільшення різноманітності виконаної роботи. Практика свідчить, що, монотонна робота дозволяє працівникам розмовляти в процесі її виконання, допускати певні технічні помилки, але варто внести елемент різноманітності, розмов стане менше, що призведе до підвищення ефективності використання робочого часу та якості кінцевих результатів. Одночасно працівникам так само необхідно дати відчуття визнання їх внеску в кінцевий результат роботи. Тобто потрібно приділяти увагу співробітникам. Одним з варіантів такої уваги може бути надання премії працівнику, чи кваліфікаційних свідоцтв в присутності всього колективу.

Спираючись на ієрархію потреб А. Маслоу [3] можна побачити, що такі дії надають працівнику можливість в самореалізації. Також не слід забувати що інколи недоотримання нагороди (премії, диплому, тощо) може бути більш ефективним ніж її отримання. Такий підхід, як правило, стимулює працівника на удосконалення навичок, розширення діапазону його здібностей.

2. Підвищення цілісності роботи.

З точки зору психології працівники отримують більше задоволення від роботи, що має деякий видимий результат. Підвищення цілісності завдання може бути досягнуте за рахунок розширення функціональних обов'язків працівників. Це можуть бути як підготовчі так і заключні операції, що виконуються різними людьми, так і сумісництво професійних обов'язків. Необхідно також мати на увазі те, що виконання робочих операцій більш низького рівня, що не робить роботу більш цілісною, не відображає кінцевий результат знижує рівень мотивації і викликає почуття незадоволеності з боку працівників. При виникненні труднощів з забезпечення місця

роботи по можливості краще дану операцію автоматизувати. Об'єднання декількох операцій в одну закінчену роботу покращить ряд показників діяльності.

3. Значення важливості роботи.

Якщо працівник знає, як конкретно будуть використані результати його праці, він починає відчувати важливість власної роботи, що стимулює його до якнайшвидшого виконання роботи при відповідній її якості. Працівник завжди хоче знати, навіщо він робить ту або іншу роботу. Навіть якщо його просять зібрати дані для звіту, йому хочеться знати, яку мету переслідує цей звіт. Тому при формулюванні будь-якого завдання необхідно згадати про те, які цілі ставляться перед працівником, яку мету несе завдання, як ця робота пов'язана з роботою підприємства в цілому. Після виконання роботи виконавець буде очікувати кінцевий результат.

4. Збільшення автономії працівників.

Робота менеджера складається з вирішення задач різного рівня важливості. Передача деяких управлінських функцій підлеглим нижчого рівня, несе подвійний ефект – концентрація зусиль менеджера на вирішенні проблем більш високого рівня й одночасно позитивний вплив на мотивацію працівників. Передача права прийняття окремих рішень підлеглим, може розглядатися як позитивний фактор за умови, що вони правильно розуміють всі особливості роботи, у тому числі, де одержати необхідну інформацію й у який момент прийняти рішення, та несуть відповідальність за нього. За умови знання підлеглими усіх вимог і інструкцій, що діють в організації, менеджер може надати їм можливість самостійної постановки цілей своєї роботи. Навіть якщо вони частково беруть участь у процесі прийняття таких рішень, набагато більше ймовірність того, що вони будуть почувати відповідальність за виконану роботу при успішному її

завершенні. Реально це реалізується за допомогою системи кваліфікованих співбесід. У ході таких співбесід необхідно запобігти ситуації, коли підлеглий ставить перед собою нереальні цілі, які свідомо не можуть бути реалізовані за якимись причинами, що залежить, у тому числі і від поточного стану справ підприємства.

У виробничому процесі метод автономії може здійснюватись через самостійне та раціональне використання матеріальних ресурсів (інструментів, матеріалів, сировини й устаткування). Дуже часто працівники не мають права відмовлятися навіть від неякісних матеріалів. Неважко припустити, до чого це може привести у випадку, якщо далі по ходу технологічного процесу передбачений контроль якості. Адже обов'язок контролерів – пред'являти скарги тим, результати чиєї роботи привели до виникнення браку, та зниження обсягів реалізації. У випадку, коли менеджер визначає, як і яким устаткуванням користуватися працівникам, він не зможе врахувати індивідуальні особливості кожного працівника і його вплив на кінцеві результати роботи. Застосування за отриманий брак штрафних санкцій до цієї категорії робітників, що позбавлені волі вибору відповідних предметів праці, приведе до послідовного зниження мотивації виконання роботи.

5. Темп та час виконання роботи.

Час є надзвичайно важливим фактором у всіх видах роботи. Якщо працівник не має достатньо часу для якісного виконання роботи, він буде вважати, що на неї не варто витрачати зусиль. Доручення роботи заздалегідь надає працівникам значну автономію у виборі часу роботи. У нього з'являється можливість розміщення пріоритетів виконання роботи, планувати її з урахуванням своїх здібностей, і як наслідок – нести відповідальність за неї. Темп виконання роботи також впливає на мотивацію. Тому менеджер повинен

прагнути до зниження монотонності напіваавтоматичних процесів, надаючи працівникам волю у виборі темпу.

6. Посилення зворотного зв'язку.

Зворотний зв'язок буває двох видів дії. Внутрішньої, тобто йде від самої роботи, і зовнішньої – у випадку, коли споживач результатів роботи відзивається про їхню якість, а також у випадку публічної похвали. Внутрішній зворотний зв'язок є більш надійним, тому що діє безпосередньо на працівника під час виконання завдання. Вірний спосіб стимулювання цього зв'язку – постановка чітких і конкретних цілей, не вказуючи при цьому шлях їхнього досягнення. Дуже часто буває ситуація винятково негативного зворотного зв'язку, тобто коли працівники довідаються тільки про недоліки своєї роботи, що приводить до зниження чи позбавлення винагороди за належно виконану роботу. З іншої сторони відомо, що люди майже не реагують на критичний зворотний зв'язок. Працівник не сприйме негативні оцінки більш ніж по двох-трьох параметрах. Однак якщо менеджер чергує позитивну і негативну критику, то інформація про невдачі буде сприйнята повніше.

Інша крайність – коли менеджер не здатний критикувати своїх підлеглих. У цьому випадку працівник не одержує можливість виправляти свої помилки, а часто навіть не знає, чи потрібно це робити. Для ефективності зовнішнього зворотного зв'язку необхідно, щоб вона була правдивою, точною, докладною, здійснювалася негайно. Повідомлення про погане виконання роботи тільки знижує мотивацію праці працівника. Якщо ж указати, що саме було зроблено неправильно, чому це трапилось, як виправити ситуацію, і при цьому не забути торкнутися позитивних аспектів роботи, ефективність такого зворотного зв'язку, безсумнівно, зросте.

7. Економічна мотивація.

Задача менеджера, у випадку застосування економічної мотивації, полягає в розробці преміальної схеми виплат за виконану роботу відповідно до існуючих на підприємстві форм оплати праці або трудових угод. Ця задача аж ніяк не проста, тому що організація праці на кожному підприємстві носить індивідуальний характер і, отже, преміальна система як елемент мотивації повинна бути унікальною для суб'єкта господарської діяльності. Вона прямо залежить від спеціалізації персоналу. Не всі способи економічного заохочення можуть мати мотиваційний вплив на співробітників, однак існує ряд основних положень про премії, що не торкаються специфіки підприємств і є універсальними. Ними повинен керуватися менеджер при впровадженні методів економічної мотивації. Основними положеннями з розробки преміальної системи є:

– премії не повинні бути занадто загальними і розповсюдженими, оскільки в протилежному випадку їх будуть сприймати просто як частину звичайної зарплати в звичайних умовах;

– премія повинна бути пов'язана з особистим внеском працівника у виробництво, будь-то індивідуальна або групова робота;

– повинен існувати основний прийнятний метод нарахування премії в залежності від основних показників економічної діяльності підприємства;

– додаткові зусилля працівників, стимульовані премією повинні покривати витрати на виплату цих премій. Як уже відзначалося, способи економічного стимулювання повинні залежати не тільки від специфіки підприємства в цілому, але і варіюватися в залежності від спеціалізації працівників. Розглянемо можливі способи економічного стимулювання різних категорій персоналу. Працівники, пов'язані зі збутом продукції.

Економічне стимулювання відбувається шляхом встановлення індивідуальних комісійних з обсягів продажу, групових комісійних зі збільшення обсягів продажів за минулий рік, групової системи пайової участі в прибутку.

Залежно від виду виробництва раціонально запровадити премії за дострокове завершення роботи та її якість, економію сировини, палива та енергії, інших матеріальних ресурсів, за кінцеві результати роботи.

В цілому менеджери мають достатню кількість засобів економічної мотивації своїх підлеглих. Менеджер повинен виходити з того, що невірно побудована система мотиваційних заходів приводить до зниження трудової віддачі працюючих, розчарування та пасивності в роботі, погіршення загальноекономічних показників діяльності підприємства. Розчарування в роботі і, як наслідок, низька віддача звичайно бувають викликані наступними причинами:

– надмірне втручання з боку безпосереднього керівника;

– відсутність психологічної й організаційної підтримки;

– недолік необхідної інформації;

– недостатня увага керівника до запитів підлеглого;

– відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці;

– неефективне рішення керівником службових проблем працівника;

– некоректність оцінки працівника керівником.

Ці фактори викликають у працівника почуття незадоволеності, знижують впевненість в собі, у стабільності свого службового становища і можливості подальшого професійного росту. Процес втрати інтересу до праці можна розглянути як процес, що складається із шести стадій [2, 4, 5].

Стадія 1. Розгубленість.

Тут помічаються симптоми стресового стану, що починає випробувати працівник. Вони є наслідком розгубленості. Працівник перестає розуміти, що йому потрібно робити і чому робота в нього не відповідає вимогам керівництва. Він задає собі питання про те, чи зв'язане це з ним самим, з керівництвом чи з роботою. На цій стадії стан працівника поки не позначається на продуктивності виконуємої роботи. Він легко контактує з колективом, а іноді навіть намагається справитися з труднощами за рахунок більш інтенсивної роботи, що у свою чергу підсилює стрес.

Стадія 2. Роздратування.

Суперечливі вказівки керівника, невизначеність ситуації незабаром викликають роздратування працівника, зв'язане з відчуттям власного безсилля. Поведінка працівника здобуває демонстративні риси. Він підкреслює своє невдоволення в сполученні з додатковими вимогами, що висуваються до роботи.

Стадія 3. Підсвідомі надії.

Незабаром працівник перестає сумніватися в тому, що призвело до виникнення у нього труднощів. Тепер він очкує помилку керівництва після якої можна аргументовано довести правильність своєї точки зору. Це виражається в неприйнятті вказівок безпосереднього керівництва, відповідальності за свої дії, що необхідні для рішення задач даного підрозділу. Підлеглий починає уникати начальника. Продуктивність і якість праці залишаються в нормі.

Стадія 4. Розчарування.

На цій стадії відновити втрачений інтерес до роботи набагато складніше. Результати праці знижується до мінімально припустимих. Але на цій стадії працівник ще не втрачає надію на покращення ситуації. У цей період на працівника діють такі негативні психологічні фактори, як впевненість у повазі з боку підлеглих, свідомість свого авторитету, звичка до доброго стосунку з боку інших співробітників.

Стадія 5. Втрата готовності до співробітництва.

Симптомом цієї стадії є підкреслення працівником межі своїх обов'язків, звуження їх до мінімуму. Суть цієї стадії – не боротьба за збереження інтересу до роботи, а спроба зберегти самоповагу.

Стадія б. Заключна.

Остаточо розчарувавшись у своїй роботі, співробітник перейде на інше місце, або буде відноситися до роботи без віддачі з низькою продуктивністю. Один такий працівник може зіграти в групі роль каталізатора, привести до загального невдоволення всього колективу, що безпосередньо відобразиться на результатах роботи підприємства.

Одним з напрямків підвищення мотивації персоналу у мотиваційному менеджменті є використання найбільш поширених факторів впливу на трудову діяльність окремо взятого працівника і трудового колективу загалом. Дані фактори носять психологічний та економічний мотиви і зазвичай відбуваються під впливом зовнішнього середовища. Дані отримані нами в результаті анкетування ряду підприємств підтверджують, що основні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища залишилися незмінними за останні роки. До них відносяться: сподівання на грошову винагороду; погроза покарання (штраф, обмеження в правах і т.п.); страх не пройти випробування, не бути прийнятим на роботу, не отримати підвищення; загроза зробити невірну помилку, що приводить до аварії, краху компанії, особистого банкрутства і т.п.; створення належних умов праці у тому числі надання соціальних послуг; розроблення та впровадження заходів підвищення корпоративної культури; організація праці і її вплив на психічний стан працівників (втома, напруженість, роздратованість чи емоційний підйом та задоволення від роботи); психологічні фактори (ревності, захопленість при вирішенні поставленої задачі і т.п.).

Виходячи з вищесказаного, практична діяльність менеджера при розробці мотиваційних заходів повинна керуватися наступними принципами:

1. Не слід занадто мотивувати менш здатних виконавців.

2. Правильно виявляти домінуючі потреби своїх підлеглих та використовувати їх в побудові мотиваційних заходів.

3. Для кожного виконавця варто визначити рівень оптимальної мотивації й уникати виходу за цей рівень.

4. Спираючись на вік працівника надати можливість для самореалізації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Менеджмент підприємства давно шукає довершенні системи мотивації праці, що дозволять оцінити, зважити й виміряти вклад кожного працівника в кінцеві результати роботи підприємства. Щоб ефективно мотивувати працівників, необхідно прописати і пояснити кожному, цілі роботи підприємства, обґрунтувати корисність дій, запровадити в корпоративні відносини деякі загальні цінності, культурну атрибутику, традиції. Економічна мотивація як система може бути реалізована на двох рівнях. Рівень локальних заходів, або зовнішній рівень, викладений вище (фіксовані й обов'язкові матеріальні блага) та внутрішня мотивація персоналу. Інакше кажучи, мотивація, що ініціює виникнення певної рушійної сили всередині працюючого, яка спонукає до постійної ділової активності й досягнення нових висот. Створення на основі цього мотиваційної програми дозволить досягнути поставлених цілей підприємства з мінімальними витратами.

Список використаної літератури:

1. Економіка підприємств харчової промисловості/ За ред. А.О. Заїнчковського. – К.: Урожай, 1998. – 272 с.

2. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник.ник для ВУЗов – М.: Градарики, 2001. – 528 с.

3. *Маслоу А.* Мотивация личности/ Пер. с англ. – СПб: Питерком, 2004. – 352 с.

4. *Мейланд Я., Уилсон П.* Руководство по управлению трудовым коллективом.

5. *Хекгаузен Х., Дерберг Р.* Мотивация и деятельность / Пер. с немецкого под ред. Величковского Б.М. – М., Прогресс, 1992. – 187 с.

РИБАЧУК-ЯРОВА Т.В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Національного університету харчових технологій

ЯРОВОЙ Л.В. – студент Національного університету харчових технологій

Наукові інтереси:

– проблеми управління персоналом в сучасних умовах господарювання

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ - ЯК ОДНА З ГОЛОВНИХ ФУНКЦІЙ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В статті розглядаються питання мотивації персоналу як однієї з найважливіших функцій практичного менеджменту та методи розробки мотиваційних програм. Наведено, що мотиваційний менеджмент може привести як до максимальної так і до низької віддачі робітників. Досліджені напрямки мотивації персоналу як основної передумови підвищення результативності діяльності підприємства.

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА - КАК ОДНА ИЗ ГЛАВНЫХ ФУНКЦИЙ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В статье рассматриваются вопросы мотивации персонала как одной из важнейших функций практического менеджмента и методы разработки мотивационных программ. Приведено, что мотивационный менеджмент может привести как к максимальной так и к низкой отдаче рабочих. Исследованные направления мотивации персонала как основной предпосылки повышения результативности деятельности предприятия.

In clause are considered a question of motivation of the personnel as by one of the major functions of practical management and methods of development of motivational programs. It is resulted, that motivational management can result as to maximal and in low feedback of workers. The investigated directions of motivation of the personnel as basic precondition increase of productivity of activity of the enterprise.