

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Будь-яка організація має мету своєї діяльності, іншими словами можна сказати, що організація функціонує задля певної мети. Персонал є засобом досягнення цієї мети, до його складу можна віднести працівників та робітників різних категорій і їх керівників. Для досягнення організаційної мети керівники мають вимагати від своїх працівників енергійних зусиль. Для цього вони повинні забезпечити потреби індивідуумів. Таким чином, в процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення організаційної мети, а з другого - задоволення індивідуальних потреб. Процес керівництва, в кінцевому підсумку, зводиться до найбільш повного задоволення цих потреб. Схема функціонування моделі мотивації може бути наступною:

- 1) визначаються людські потреби і стимули;
- 2) внаслідок незадоволення потреб в індивідуумі зароджується напруженість;
- 3) на цю напруженість впливають зовнішні обставини, сприятливі можливості і мета;
- 4) для задоволення потреб витрачаються зусилля;
- 5) зусилля приводять до певного рівня показників, які базуються на слабкостях;
- 6) за певні показники передбачаються різноманітні види винагород, що задовольняють початкові потреби і стимули.

Ця схема має замкнутий цикл, оскільки в міру задоволення одних потреб виникатимуть нові, а для задоволення їх знову будуть потрібні нові зусилля. Крім того, мотивація пов'язана і з деякими іншими факторами робочої ситуації індивідуума.

До основних принципів формування системи мотивації належать: простота та ясність; розуміння усіма працівниками; орієнтація на результат; гнучкість до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Розміри заохочення повинні бути економічно і психологічно обґрунтовані. Заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що сприймаються кожним як правильні. Системи заохочень повинні формувати в працівників відчуття справедливості матеріальних винагород і сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, але і роботи в «ділових стосунках» з іншими співробітниками. Працівники повинні бачити чіткий взаємозв'язок між результатами. Застосувавши таку систему на практиці, менеджер повинен визначити чи ефективна ця система мотивації. Показниками даної ефективності є: стабільні результати; регулярне виконання поставлених завдань; готовність працівників прийти на допомогу компанії; готовність працівників брати участь в змінах, які проводяться.

Теорії мотивації розглядаються у двох аспектах: змістовому і процесуальному. Змістова теорія (теорія задоволення) базується на принципі ідентифікації тих внутрішніх потреб, які змушують людей діяти певним чином (ієрархія потреб А. Маслоу).

Процесуальна теорія (більш сучасна) базується передовсім на тому, як поведуться люди, орієнтуючись на їхні сприймання і пізнання. Це теорія справедливості, теорія очікування і модель мотивації Портера-Лоулера.

Щодо практичної реалізації теорій, то застосування теорій А. Маслоу в управлінні персоналом зводиться до того, що якщо мотивувати якусь діяльність підлеглих, то потрібно визначити, які потреби спонукають їх до праці. При цьому необхідно враховувати, що ці потреби з часом змінюються і неможливо розраховувати на те, що мотивація, яка спрацювала один раз, буде ефективно працювати завжди.

Застосування в практиці менеджменту персоналу моделі Портера-Лоулера зводиться до реалізації розуміння того, що результативна праця веде до задоволення. Тобто в управлінні необхідно враховувати й те, що відчуття виконаної працівником роботи веде до задоволення і, таким чином, впливає на результативність. Крім того, досягненню необхідного рівня результативності сприяють внутрішні винагороди (похвала керівника, премія, підвищення по службі).

Мотивація як процес спонукання кожного співробітника і всіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації передбачає не тільки формування загальної атмосфери лояльності в компанії, але й навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування у фірмі, корпоративній культурі.

Для вирішення зазначених задач застосовуються різні методи мотивації, деякі використовувалися людством ще задовго до створення першої корпорації. Першим і найбільш поширеним методом був метод покарання і заохочення, так звана політика «батога і пряника». Цей метод використовувався для досягнення бажаних результатів і проіснував досить довго. Поступово він трансформувався в систему адміністративних і економічних санкцій і стимулів. Такий метод був ефективний при повторюваних рутинних операціях, переробці незначної змістовної частини роботи, неможливості поміняти місце роботи (з різних причин), а також в умовах командних підрядів.

Однією з найважливіших форм мотивації персоналу підприємств та організацій є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Основною заробітною платою визнається винагорода за виконувану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок і відрядних розцінок для робітників і службовців. Додатковою заробітною платою є винагорода за працю понад встановлені норми, трудові успіхи та винахідливість і особливі умови праці.

Оскільки в умовах кризи матеріальні ресурси обмежені, мотивувати персонал необхідно нетрадиційними методами. Нематеріальна мотивація спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно зі зниженням витрат на компенсацію співробітникам.

До видів нематеріальної мотивації відносять організацію навчання для персоналу та підвищення кваліфікації. Це можуть бути тренінги, семінари, освітні програми. Тут важливо не прогадати з тренерами та тематикою.

До способів нематеріальної мотивації відносять також і причетність до прийняття рішень, тобто працівник повинен відчувати, що має право голосу. Цей спосіб можна втілити у вигляді нарад, опитувань, голосувань тощо. Також не слід забувати про проведення конкурсів професійної майстерності, нагородження переможців відзнаками та грамотами. Друк бланків коштуватиме компанії копійки, зате така нагорода корпоративний дух підтримає неабияк. Звичайно, працівникам приємно буде отримати і дещо більш відчутне: місячний проїзний квиток, іменні канцтовари, квитки у кіно, можливість безкоштовно відвідувати фітнес-центр або що. Спільний корпоративний відпочинок з колегами сприятиме кращому взаєморозумінню та об'єднанню колективу. Також має велике значення престиж та стабільність самої фірми, тому працівники так полюбляють міжнародні компанії з гучними брендами. Не останню роль відіграє і назва посади, яка сама по собі може бути дуже ефективною мотивацією.

Аналіз сучасних систем мотивації показує, що ключовими елементами в них є потреби працівників і вміння керівника правильно їх зрозуміти та використати це розуміння в формуванні ефективної системи мотивації. Отже, керівнику необхідно постійно вдосконалювати систему мотивації працівників, тримати руку на пульсі потреб та можливостей колективу, і натомість він отримає злагоджений та відданий організації колектив.

Безумовно, успішна діяльність організації залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже заінтересована в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, яка значно менше змотивована до ефективної праці. Відсутність однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлена тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

Мотивація - не питання роздачі нагород. Людям важливо знати, що їх очікує у випадку некомпетентного чи несумлінного виконання своїх обов'язків, які стягнення можуть бути на них накладені за те чи інше порушення. Метод стягнень, якщо він застосовується справедливо і не є несподіванкою для працівника, мотивує його до поліпшення своєї роботи.