

## СУЧАСНІ МОТИВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Світлана Вільчинська, Рябінін Ігор

*Хмельницький інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом*

У сучасному діловому світі комерційний успіх фірми значною мірою залежить від того, наскільки її працівники спроможні реалізувати свій професійний потенціал. І незважаючи на значну кількість теорій та опублікованих прикладів із практики мотивації, вона найчастіше залишається для керівників з одного боку – нерозгаданою таємницею, з іншого – значною проблемою.

Вперше слово «мотивація» було вжито А. Шопенгауером у статті «Четыре принципа достаточной причины» (1900-1910 рр.) [1, с. 65]. В подальшому цей термін закріпився в психології для пояснення причин поведінки людей та тварин.

В сучасних умовах мотивація як психологічне явище трактується по-різному. Загалом усі визначення мотивації можна представити у вигляді двох напрямів:

перший розглядає мотивацію зі структурних позицій, як сукупність факторів чи мотивів, з урахуванням яких відбувається прийняття рішення, формування намірів;

другий напрям розглядає мотивацію не як статичне, а динамічне утворення, як процес, механізм.

Мотивація персоналу на сьогодні є однією із самих актуальних кадрових проблем. Це пояснюється тим, що зацікавленість працівників у результатах їх діяльності визначає економічне та соціальне здоров'я фірми, впливає на задоволення персоналу процесом та результатами своєї роботи.

Сучасний стан речей, який загострюється соціальною кризою, змушує власників підприємств та директорів шукати все нові методи та засоби впливу на працівників. Мотиваційні засоби (економічні, адміністративні та соціально-психологічні) вже не здаються такими ефективними як раніше, навіть при їх комплексному використанні. Ситуація ускладнюється ще й тим, що стара теорія «батога та пряника» більше не працює. Сучасний керівник повинен бути одночасно вимогливим і позитивно налаштованим. Згідно дослідженням Големана, високопродуктивними є ті керівники, у яких складаються позитивні стосунки зі своїми підлеглими [2].

Згідно результатів дослідження, проведеного російським центром «ЮНІТ», 35% менеджерів основною причиною звільнення називають стрес на роботі [3]. Це зайвий раз підтверджує той факт, що морально-психологічний клімат є важливим фактором, що впливає на рівень умотивованості персоналу.

Зокрема, згідно з однією теорією усіх працівників можна поділити на два види [4]:

DI – люди, що більшою мірою мотивуються завданням, менше уваги звертають на комфорт. Вони мотивуються досягненням як особистих цілей, так і цілей організації;

SC – люди, що більшою мірою мотивуються навколишнім оточенням. Вони в більшій мірі орієнтовані на процес, аніж на завдання.

Це означає, що в процесі стимулювання необхідно визначати і враховувати поведінкові особливості працівників організації.

Аналіз показав, що система мотивації в більшості компаній обмежена принципами оплати праці, політикою матеріальних і нематеріальних заохочень, наданням компенсаційних пакетів тощо. Однак цього виявляється недостатньо для підтримки «робочого ентузіазму» персоналу. Досить часто компанії розробляють серйозні комплексні програми мотивації персоналу, проте вони не завжди працюють ефективно, тому що зазвичай не враховують особливості окремих співробітників.

На практиці дуже важливим чинником умотивованості є внутрішнє налаштування працівника. Тому завдання гарного менеджера полягає у мистецтві управління мотивацією персоналу. Згідно аналізу, особливо складно при цьому виміряти внутрішню мотивацію працівника.

За однією з класифікацій мотивів діяльності, що дає «ключ» до розуміння внутрішніх стимулів персоналу, працівники діляться на дві категорії [4]:

перша – ті, хто мотивується за принципом «якщо ти не виконаєш завдання, то не одержиш певне благо» (мотивація «від»);

друга – ті, кого цікавить процес досягнення мети, і важливі перспективи, а не фіксовані досягнення. Для них характерне прагнення «до чого-небудь», а не «від чого-небудь» (мотивація «до»).

Загалом і ті, і інші можуть бути ефективними співробітниками, якщо при постановці завдання й оцінці результату ці особливості будуть враховані. Подібна діагностика, як правило, повинна проводитися HR-менеджерами та лінійними керівниками.

Не можна обійти і такий чинник як «синдром емоційного згорання», що призводить до втрати людиною професійних навичок, появи байдужого відношення до людей, до життя в цілому. З приводу запобігання та вирішення даної проблеми існує ряд рекомендацій, проте суть полягає у мистецтві мотивації та бажанні керівника знайти підхід до своїх працівників. При цьому варто врахувати, що єдиного «рецепту» щодо забезпечення ефективної роботи персоналу не існує. В кожному випадку спрацьовує ситуаційний підхід.

Керол С. Двек у своїй книзі «Новая психология успеха» писав: «В старому світі, світі незмінних здібностей, успіх полягав у тому, щоб ще раз довести, що ви талановиті та розумні. В новому світі, світі, де все можна змінити, успіх полягає в тому, щоб навчитися чомусь новому і розширювати свої можливості. Розвиватися.» [5, с. 27]. Так само і мотивацію необхідно розвивати, відповідно сучасного стану речей.

Загалом, існує безліч методів управління та впливу на людей, на основі яких виділяють ряд способів підвищення мотивації працівників, до основних з яких ми віднесемо наступні:

1. Визнання та використання мотиваційних заходів, безпосередньо не пов'язаних з роботою.
2. Введення критеріїв власного вимірювання підлеглими результатів своєї діяльності.
3. Контроль керівництвом рівня мотивації на підприємстві.
4. Вивчення потреб, інтересів та смаків працівників.
5. Роз'яснення підлеглим існуючої системи мотивації та винагороди.
6. Створення банку ідей як серед менеджерів, так і простих працівників.

7. Мотивування самоосвіти та самоактуалізації працівників.
8. Підтримка позитивного обміну інформацією між підлеглими.
9. Пошук кадрів з внутрішньою мотивацією.
10. Мотивація працівників самостійно контролювати прийняття рішень, щодо питань, які не потребують централізованого контролю.
11. Надання наказів в зрозумілій і точній формі.

Отже, впровадження системи мотивації в компанії є досить важливим і складним явищем. При цьому рівень ефективності її впровадження значною мірою залежить від керівництва підприємства. При цьому система мотивації повинна відповідати цілям компанії, керівника та персоналу в цілому.

- 
1. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2008. – 512 с.
  2. <http://hrliga.com>
  3. [www.HRM.ru](http://www.HRM.ru)
  4. [www.rabotka.ru](http://www.rabotka.ru)
  5. Керол С. Двек Новая психология успеха. Думай и побеждай: Пер. с англ. Г. Лучко. – Харьков: Книжный клуб «Клуб Семейного Досуга», 2007. – 352 с.

## **MODERN MOTIVATIONAL PROCESSES ARE ON ENTERPRISES**

**Svitlana Vilchinska, Rjabinin Igor**

*Khmelnitsky institute of interregional academy of personal management*

In the article basic levers and features of motivation are considered on modern enterprises, the methods of increase of motivation of workers are outlined