

На жаль, саме нашою своєрідною ментальністю тільки й можна пояснити недостатнє розуміння цього безперечного факту.

В.В. СОКОЛОВСЬКА, доц., ***Н.В. ГОРА***, студ., ВТЕІ КНТУ, Вінниця

МОТИВАЦІЯ - УНІВЕРСАЛЬНИЙ ПІДХІД

Здібності персоналу характеризують те, що працівник може зробити, а мотивація визначає те, що працівник робить. Тому правильно побудована мотивація персоналу є невід'ємним інгредієнтом успіху будь-якої організації.

Проблемам мотивації присвятили велику кількість наукових праць закордонні і вітчизняні менеджери: Маслоу А, Девід Мак Клеелланд, Герцберг Ф., Портер Л., Лоулер Е., Бажан І.І., Базаров Т.Ю., Кредісов А.І., Лобанов А.А., Пагрушев В.Д., Поклонський Ф.Ю., Рак М.Г., Синк Д.С., та ін. Однак проблеми мотивації не є вичерпними і потребують нових підходів.

Мотивувати працівника - означає надати йому можливість реалізувати накопичений досвід, професійні навички і життєві цінності, працюючи на благо компанії [1, с.29]. Заохочення праці повинне бути адекватним «інвестованому» внеску співробітника фірми, причому необхідно витримати розумний баланс між матеріальною і нематеріальною сторонами винагороди. Інакше він втратить інтерес до роботи, і його діяльність швидко стане мінусовою для фірми. На жаль, небагато українських компаній з усією відповідальністю відносяться до розробки і впровадження програм підвищення мотивації і кар'єрного зростання співробітників.

Слід пам'ятати, що існує мотивація за результат діяльності безпосередніх виконавців і мотивація управлінців, що складається з двох компонентів: за результат і участь в системі управління (участь в системі управління означає дотримання правил і процедур виконання проекту). Мотивація за участь в системі управління є тією, що «згорає», тобто у разі недотримання встановлених правил не виплачується. Мотивація за результат є тією, що не

«згорає» - вона виплачується після своєчасного досягнення запланованого результату [2, с.45].

Постає питання, що ж являється результатом. Відповідаючи на поставлене питання, керівництву будь-якої компанії варто перш за все визначити, яка діяльність у них ведеться: проектна (а саме поняття «проект» має на увазі досягнення запланованого унікального результату) або операційна. При цьому, як правило, виявляється, що операційна діяльність є послідовним набором взаємозв'язаних проектів, і розуміння цього факту багато в чому полегшує процес побудови всієї системи мотивації. Незаперечний факт, що в кожній компанії конкретним результатом діяльності є щось своє. Але якщо спробувати загалом описати результат, то тут можна виділити:

- виконання проекту (етапу проекту) в запланований термін;
- виконання проекту (етапу проекту) в рамках бюджету;
- виконання запланованих об'ємів проекту (етапу проекту);
- виконання проекту (етапу проекту) із запланованою якістю[4, с.187].

Візьмемо як приклад компанію, що займається виготовленням і реалізацією устаткування для кафе і ресторанів на замовлення. Здавалося б, вся її діяльність операційна - в процесі виробництва немає завершення. Але усередині цього процесу навіть неозброєним поглядом видно проекти. Кожне конкретне замовлення на виготовлення партії устаткування - це окремий проект. У нього є терміни, бюджет, запланований унікальний результат і вимоги за якістю. А раз є результат (в даному випадку певна кількість змонтованих у замовника плит, холодильників, робочих столів), значить можна визначити і тих, хто відповідає за нього, і те, який прибуток/збиток принесе кожен день випередження/спізнення за проектом. Можна визначити, скільки заробить компанія, реалізувавши даний проект, і яким мотиваційним фондом ми володіємо для стимулювання співробітників.

Поза всяким сумнівом, кожен менеджер компанії відповідає за свій фронт робіт і прагне виконати саме ті задачі, які поставлені конкретно перед ним. А в умовах обмежених ресурсів постійно виникають конфлікти (кожен менеджер

прагне перетягнути ресурси на себе), які можуть привести до краху проекту (проектів). Саме тому для побудови ефективної системи мотивації необхідно чітко визначати критерії мотивації конкретних учасників.

Серед цих критеріїв наступні:

- конкретний результат, якого повинен добитися менеджер;
- взаємозв'язок проектів - на що впливає досягнутий результат;
- показники, за які мотивуємо (демотивуємо);
- зона відповідальності менеджера;
- хто і де фіксує досягнення результату;
- хто ухвалює рішення про мотивацію даного співробітника і ініціює її.

Звичайно, шаблонний підхід, копіювання будь-яких моделей не приносить ніяких результатів. В даному випадку важливо зрозуміти суть самого підходу, орієнтованого на результат. І не тільки зрозуміти, але і донести до кожного співробітника, зробити систему мотивації прозорою і зрозумілою для всіх. Тоді з'явиться дійсно результативна мотивація. Не потрібно зволікати, адже мова йде про успіх вашої справи.

Список літератури: **1.** Бажан І. І. Сутність категорії «трудоий потенціал» та її економічна природа // Формування ринкових відносин в Україні - № 12- 2009. - 69–73с. **2.** Базаров Т.Ю. Мотивувати - значить заплатити // Державне управління – №6 – 2008 – 21-24 с. **3.** Кредісов А.І. та ін. Менеджмент для керівників. – К.: Знання, 2007. – 556 с. **4.** Курочкин А.С. Керування підприємством. – К.: МАУП, 2007 - 340с. **5.** <http://www.megement.com>

Г.А. АЛЕКСАНДРОВА, маг., **І.Ю. ЄМЧЕНКО**, маг., НТУ «ХПІ», Харків

ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЙОГО ПРАЦІ

Вирішальну роль в намаганні збільшити результативність праці відіграє людський фактор (комунікації, співпраця, координація, участь).

Людська поведінка – це той фактор, який стримує дієве використання інших засобів покращення результативності.