

СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА

Результативність роботи працівника залежить від двох чинників. Перший і, як показує практика, не найголовніший - професійні знання, вміння та навички, компетенція фахівця. Другий – його відношення до роботи, бажання її виконувати, тобто рівень мотивації. Щоб підприємство було ефективним, керівнику просто необхідно створювати систему мотивації і підтримувати у працівниках той настрій, який і призводить до високих досягнень.

За оцінками експертів, професіоналізм співробітників визначає тільки 15% результату, а інші 85% залежать від їх ставлення до своєї роботи. Адже, як сказав Г. Маррі, той, хто хоче, робить більше, ніж той, хто може. Олімпійські чемпіони далеко не завжди відрізняються від тих, хто програв кращою формою і технічною підготовкою, проте вони більш мотивовані на перемогу, налаштовані на отримання максимального результату.

Підвищення мотивації співробітників - процес складний і постійний. З одного боку, при створенні мотиваційної системи доводиться враховувати безліч чинників: цілі та завдання самих співробітників, стратегію підприємства, корпоративну культуру, наявні ресурси, кадрову політику і т.д. З іншого боку, на підприємстві відбуваються постійні зміни: перед нею постають нові завдання, оновлюються способи їх вирішення, мотиваційні ресурси, та й самі люди зі своїми потребами та поглядами не залишаються незмінними. Тому неможливо раз і назавжди створити успішну систему заохочень, а потім довгий час її експлуатувати.

У той же час мотивування - найперспективніший інструмент управління персоналом. Але при його застосуванні можливі як значні досягнення, так і не менш значні промахи, помилки, що призводять до негативних результатів. Перш за все необхідно розрізнити мотивацію до стримання (зниження плинності кадрів і збереження цінних співробітників) і мотивацію до підвищення ефективності роботи. Дуже часто керівництво організації витрачає чималі сили і кошти на соціальні програми (медичні страховки, кредитування співробітників і т.д.), а потім дивується, що робить для співробітників все, а вони "не хочуть працювати краще". Але справа тут зовсім не в розбещеності персоналу. Помилка укладена у виборі методу мотивації, який спрямований на утримання людей в організації, а не стимулювання їх до кращої роботи.

Розробка мотиваційного механізму управління персоналом підприємства потребує вирішення низки завдань:

- необхідність виявлення факторів, що визначають структуру мотиваційного механізму;
- конкретизація їх сутності в умовах певного соціального середовища, вплив на мотивацію факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
- визначення можливості їх самовільного або навмисного зміни відповідно до умов розвитку виробничої системи;
- вибір відповідних методів впливу на мотивацію, їх розумне комплексне поєднання;
- вибір відповідного комплексу інструментів впливу на трудову поведінку персоналу;
- з'ясування принципів функцій даного комплексу;
- виявлення мотиваційних ресурсів в управлінні (організація праці, принципи соціального партнерства, можливості соціальної політики підприємства);

- оцінка ефективності мотиваційної політики підприємства.

Перед розробкою стратегії створення ефективного мотиваційного механізму на підприємстві необхідно проаналізувати вплив на персонал елементів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Інформація про внутрішнє середовище необхідна керівництву підприємства для того, щоб визначити внутрішні можливості, потенціал, на які фірма може розраховувати в конкурентній боротьбі для досягнення поставлених цілей (у тому числі і цілей мотивації праці працівників). Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще зрозуміти цілі та завдання організації.

До основних елементів внутрішнього середовища відносяться:

- виробництво (обсяг, структура, темпи виробництва, номенклатура продукції, місцезнаходження виробництва, наявність соціальної інфраструктури, контроль якості та ін.);
- персонал (структура, потенціал, кваліфікація, чисельність, продуктивність праці, плінність кадрів, вартість робочої сили, інтереси і потреби працівників);
- організація управління (організаційна структура, система управління, рівень менеджменту, стиль керівництва, організаційна культура, престиж та імідж фірми, організація системи внутрішньофірмових комунікацій);
- фінанси та облік (фінансова стійкість і платоспроможність фірми, прибутковість, рентабельність та ін.).

Для аналізу впливу на трудову мотивацію найбільш цікавими є такі елементи внутрішнього середовища, як персонал підприємства і організація управління. Однак не слід залишати без уваги і інші вищеперелічені елементи, оскільки, наприклад, обсяг виробництва свідчить про стійкість та положення фірми на ринку, і це дуже впливає на таку базову мотиваційну потребу працівників в безпеці, як впевненість у завтрашньому дні. Ця ж потреба підтверджується і фінансовою стійкістю підприємства та її платоспроможністю. Крім цього, фінансова складова не може не впливати на мотиваційні очікування співробітників в плані потреби постійного отримання заробітної плати та інших матеріальних винагород, що відносяться до елементів економічного стимулювання.

Під елементами зовнішнього середовища підприємства є чинники, які перебувають поза нього, оскільки воно як відкрита система залежить від зовнішнього світу у відношенні поставок ресурсів, енергії, кадрів, споживачів. Керівникам підприємств, що здійснюють мотиваційну політику фірми, необхідно враховувати дії істотних факторів в оточенні, здатних вплинути на організацію, підбирати методи і способи реагування на зовнішні впливи. Підприємства змушені пристосовуватися до середовища, щоб вижити і зберегти ефективність. Такі фактори зовнішнього середовища можна назвати факторами макроекономічного впливу.

Зовнішнє середовище поділяють на середовище прямого і непрямого впливу. Середовище прямого впливу включає в себе фактори, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства. До них відносять постачальників, акціонерів, трудові ресурси, закони та установи державного регулювання, профспілки, споживачів і конкурентів. Під середовищем непрямого впливу розуміють фактори, які можуть не надавати прямого негайного впливу на підприємство, але позначаються на його функціонуванні. Це такі фактори, як стан економіки країни, науково-технічний прогрес, соціокультурні та політичні фактори.

Отже, вплив факторів внутрішнього середовища надає велику дію на вторинні, придбані потреби людини, такі, як самоповага, самовираження, соціальні прихильності, потреба в причетності. А фактори зовнішнього середовища, здебільшого прямого впливу, - на первинні мотиваційні потреби, такі, як матеріальні потреби і потреби в безпеці. Це необхідно враховувати керівництву підприємств при розробці цільових програм мотиваційної політики по відношенню до своїх співробітників.