

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

В сучасних умовах соціальної та економічної нестабільності функціонування вітчизняних підприємств та організацій керівництво стикається з низкою управлінських проблем. Особливістю менеджменту переважної більшості українських підприємств та організацій – є приділення значної уваги виробничим, економічним, фінансовим, маркетинговим показникам, а за залишковим принципом – трудовим ресурсам. Хоча, саме кваліфіковані, нестандартно мислячі та діючі, вмотивовані кадри – є безумовною цінністю сучасного стратегічно орієнтованого бізнесу. Зрозуміло, що в умовах кризи ресурси організації (і особливо фінансові) є досить обмеженими, а нестабільність та динамічність зовнішнього та внутрішнього середовища, змушує керівництво обережно розподіляти наявні ресурси та створювати страхові резерви. В такій ситуації можливості матеріального стимулювання персоналу є досить обмеженими. Це не означає, що керівництво має «припинити» формувати та організовувати мотиваційний процес, адже, арсенал мотиваційний засобів багатий та різноманітний. Основне, що, на наш погляд, має враховувати керівник при організації мотиваційного процесу в сучасних умовах – це максимально персоніфікований підхід в поєднанні із стратегією управління трудовими ресурсами зокрема, та організацією в цілому, а також психологію управління.

Відомо, що мотиви професійної діяльності формує сам суб'єкт, але мотиватори та мотиваційну сферу особистості має формувати керівний склад організації. Його вплив може відображатися у формі прохання, вимоги, поради, переконання, натяку і т. ін. та носити характер інформування, інструктування, стимулювання та заборони.

Розглянемо особливості матеріального стимулювання в сучасних умовах нестабільності економіки України.

Матеріальна винагорода, особливо в сучасних умовах, відіграє вирішальне значення в мотивації персоналу, який розглядає її не лише як засіб задоволення своїх потреб, але й як свідчення його цінності для організації.

В умовах кризи мотивація більшості працівників змінює власний вектор: з «досягнення» на «уникнення» (невдач, звільнення, зниження доходу тощо). За таких умов керівництву, на нашу думку, доцільно сконцентрувати свою увагу на такій неімперативній прямій формі зовнішньої організації мотиваційного процесу, як переконання. Базисом переконання є роз'яснення сутності явища (проблеми, потреби), причинно-наслідкових зв'язків та відносин, виокремлення соціальної, організаційної та особистісної значимості вирішення певного питання. Отже, з одного боку – переконання – як психологічний вплив – має створювати у людини впевненість у правоті іншого та переконаність у правильності прийнятого рішення. З іншого боку – сам акт переконання є джерелом інформації для працівника (відносно цілей організації, пріоритетів та ціннісних орієнтацій керівництва). З метою підсилення дієвості даної форми впливу, вважаємо за необхідне наголосити на тому, що переконання має відбуватися не лише вербально, але й опосередковано – шляхом власного прикладу керівництва.

Крім того методи переконання мають мати власний профіль, залежно від проявів у персоналу мотивації ефективності, чи мотивів уникнення успіху, чи мотивів уникнення зусиль, чи мотиву влади. Ситуаційний підхід в поєднанні з персоніфікованим дозволить здійснити вірний вибір методів переконання з їх сукупності (фундаментальний, метод суперечностей, метод «формування висновків», метод «шматків», ігнорування, акцентування, двосторонньої аргументації, метод «так, але...», метод уявної підтримки, метод бумерангу тощо) [1, с. 93-94]. Здійснюючи процес переконання, мотивації чи управління в цілому, керівник має визначитися з одним із варіантів власної поведінки: чи спілкуватися з позиції «безумовного авторитету», чи з інтелектуальної, емоціональної або пасивної позиції.

Посилиючи та збільшуючи частку нематеріальної мотивації в загальній її структурі в сучасних умовах

нестабільності, керівництво має також прикласти максимум зусиль задля збереження можливості адекватного матеріального стимулювання власного персоналу. І навіть у випадку, коли може зменшуватися фіксована частка доходу персоналу, керівництвом мають бути створені умови, за яких працівники матимуть змогу заробляти за рахунок досягнення необхідних організації цілей у певний період (змінна частина оплати праці). Тобто використовувати мотиваційну силу зв'язку змінної частини оплати праці від зусиль та результативності працівників: кількісних та якісних показників діяльності; креативних та вдалих рішень та проєктів. При цьому менеджмент організації має врахувати той факт, що така система матеріального стимулювання може зустріти значний опір персоналу. Рішення даної управлінської проблеми – простота і прозорість системи; поінформованість персоналу відносно системи нарахування змінної частини (превентивне поінформування – до моменту її впровадження та систематичне – під час безпосереднього використання системи); простий та зрозумілий контроль результатів діяльності.

Отже, в умовах кризових явищ на макро- та мікрорівні керівництво організації має усвідомити, що менеджмент персоналу – це, у першу чергу, мистецтво управління. І доки ситуація не стабілізується взаємодія керівник – підлеглий має носити регулярний характер. Адже, нестабільність зовнішньої системи породжує нестабільність внутрішньої – через змінність або непевність мотиваційних установок персоналу. Керівник, який має чіткі стратегічні орієнтири та уявлення відносно бажаного стану керованої системи як у короткостроковій, так і середньостроковій перспективі, має постійно «тримати руку на пульсі» та досконало знати і управляти трудовим потенціалом власних підлеглих. В управлінні персоналом, на наш погляд, доцільно значну увагу приділити «людському» фактору, особистісним характеристикам персоналу. Зокрема, з даного твердження випливає той факт, що для мотивації персоналу важливим є не тільки вибір правильного методу донесення інформації відносно очікувань керівництва, але й інформація відносно досягнень організації та особистого внеску кожного

окремого члену колективу у дану маленьку або велику перемогу.

Список використаних джерел

1. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы : [учеб. пособ.] / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.