

Осипов В.М.

д.е.н., професор, зав. відділу соціально-економічного розвитку приморських регіонів Одеського інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України

Збрицька Т.П.

*к.е.н, доцент кафедри Управління персоналом і економіки праці Одеського національного економічного університету
м. Одеса, Україна*

АКТУАЛЬНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ТА ДЕМОТИВАЦІЇ – ЧИННИКИ ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ

На сучасному етапі розвитку економіки, одним з основних завдань конкурентоспроможності компаній, підприємств – це завдання керівників щодо **мотивування** своїх підлеглих до ефективної праці, з метою організації якісної та результативної роботи, що спрямована на досягнення цілей діяльності компанії. Працівники повинні розуміти, що досягнувши цілей компанії, вони досягнуть і своїх особистих цілей за допомогою тих благ, які їм запропонує компанія, в якій вони працюють.

Питанням мотивації персоналу в даний час приділяється дедалі більше уваги як теоретиками менеджменту, так і практиками. І це зрозуміло, адже шлях до ефективного управління персоналом заснований на розумінні потреб і мотивів конкретних людей - працівників організації. Від того, якими мотивами керується людина в своїй трудовій діяльності, залежить його ставлення до роботи. У свою чергу, трудова поведінка перебуває під впливом багатьох чинників, які діють з різною силою й в різних напрямках.

Формування позитивної трудової мотивації та високого рівня конкурентоспроможності працівників відповідає стратегічним цілям різних суб'єктів: держави, роботодавця і самого працівника. Завдяки підвищенню конкурентоспроможності працівників відбувається зниження рівня безробіття, зменшується соціальна напруга в суспільстві, зростає добробут населення. Нарешті, конкурентоспроможні працівники - основа конкурентоспроможності основних галузей господарства і країни в цілому. Високий рівень мотивації до

праці сприяє повному використанню здібностей і кваліфікації працівників, збільшення темпів економічного зростання.

Система мотивації в більшості сучасних компаній обмежена принципами оплати праці, політикою матеріальних і нематеріальних заохочень, наданням компенсаційних пакетів. Однак, цього виявляється недостатньо для підтримки "робочого ентузіазму" персоналу. Дуже важливою складовою є внутрішній настрій працівника. І завдання сучасного менеджера - вміло керувати обома половинками мотивації. Особливу складність тут створює те, що внутрішню мотивацію важко виміряти, але можна і треба, бо її втрата відразу відбивається і на фінансових результатах, і на внутрішньому кліматі в компанії.

Як правило, керівники підприємств використовують систему стимулів, які мають короткочасний вплив на працівника і забезпечують нетривалий ефект, що обумовлюється людськими потребами як *матеріальними*, так і *нематеріальними* (потреби мають властивість зростати, тому їх майже не можливо задовольнити повністю на 100%. Як тільки людина починає отримувати більше, то і потреби одразу зростають). Звичайно цей механізм не дозволяє людині довго насолоджуватися певними благами, якщо працівнику весь час підвищувати заробітну плату, хвалити або навпаки оголошувати незадоволення, то через деякий час ці явища стануть для нього буденними, і він не звертатиме на них увагу.

У більшості випадків працівники самі обирають ті причини, які спонукають їх працювати в організації. Вони визначають свої потреби, мотиви, побажання щодо посад і організації робочих місць. Через це дуже важко знайти до кожного правильний підхід і визначити індивідуальну ефективну систему мотивації персоналу в організації. Важливо зазначити, що *матеріальна мотивація* дещо поступається *нематеріальній*. Працівники вважають наявність матеріальної мотивації як таке, що повинно бути і звертають все більшу увагу на додаткові бонуси, які їм пропонує роботодавець.

Ефективне вирішення мотиваційних завдань ускладнюється тим, що

мотивація як система мотивів певної людини існує за власними законами, не завжди зрозумілим і тим більше не завжди доступним для регуляції ззовні. Варто відзначити, що несподівані, непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною життя співробітника.

Як відзначають фахівці з управління персоналом, якщо раніше основним завданням керівника вважалося вміння мотивувати персонал, то тепер – вміння усувати демотивацію. Багато підприємств стикаються з проблемою плинності персоналу, викликані зростаючою *демотивацією*. Практика підказує, що за демотивацію підлеглих у більшості випадків відповідають лінійні керівники. Дійсно, спочатку більшість співробітників потрапляють в ту чи іншу компанію мотивованими, але найчастіше, після певних дій менеджменту, поступово втрачають інтерес до своєї професійної діяльності. Найбільш поширені демотиватори – це: стиль керівництва, ігнорування ідей та ініціатив, відсутність почуття причетності до компанії, відсутність почуття досягнення, особистого і професійного зростання, не визнання досягнень і результатів, незмінність статусу, відсутність ресурсів, нечітка постановка цілей тощо.

Один з головних факторів демотивації – це *неефективна система оплати праці*, фінансової винагороди, яка відстає від фактичних успіхів та особистого внеску працівника. Слід зазначити, що дешева праця, яка зумовлює низький рівень життя, призводить до втрати працівником відповідальності не тільки перед суспільством, а й перед самим собою, адже йому практично нічого втрачати.

Разом з тим, ми б також хотіли додати, що певну частину відповідальності за демотивацію співробітників компанії несуть співробітники HR-підрозділу, саме вони вибудовують систему управління персоналом в компанії в цілому. Якщо дана система працює без збоїв, з урахуванням мінливих ситуацій у бізнесі, компанія ніколи не отримає демотивованого співробітника. Але, на жаль, нерідкі ситуації, коли розроблена система неякісна, не відповідає вимогам бізнесу, не гнучка, не враховує особливостей

ситуації. У цьому випадку виникають певні помилки, в перспективі й призводять до подальшої демотивації співробітників.

Для працівника підвищення його конкурентоспроможності означає поліпшення матеріального становища, загального психологічного стану (придбання впевненості у завтрашньому дні, почуття соціальної захищеності тощо). Зниження демотивації і розвиток інтересу до роботи сприяють поліпшенню якості трудового життя працівника.

При побудові системи мотивації керівнику підприємства слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе йому зробити систему мотивації економічно ефективною. Постійно "горіти" на роботі здатні тільки одиниці. Як вчасно помітити ознаки втрати інтересу до роботи і чим мотивувати демотивованого співробітника - основне питання, технологія пошуку відповіді на це питання повинно відточуватися менеджерами щодня.

На нашу думку, *щодо вдосконалення політики мотивації персоналу в сучасній компанії, необхідно:* вдосконалити структуру заробітної плати на вітчизняних підприємствах, враховуючи особливості матеріального стимулювання за кордоном; застосовувати гнучку систему співвідношень основної та додаткових виплат в залежності від напрямку та сфери роботи компаній; збільшити кількість опціонів, пропонованих управлінцям, тобто компаніям необхідно пропонувати ділитися частиною свого прибутку; належно оцінювати наявний персонал, щоб хедхантерам не вдалося переманити «якісних» управлінців; вирішити проблеми з плинністю кадрів і "кадровим голодом", утримуючи висококваліфікованих фахівців; скоротити тимчасові і фінансові витрати на пошук, підбір та адаптацію персоналу; сформувати дієву *комплексну систему мотивації/демотивації персоналу* до ефективної діяльності, що, в свою чергу, сприятиме не тільки функціонуванню, а й розвитку підприємства; сформувати згуртований колектив односторонців, підтримувати в ньому впевненість у професійній затребуваності з боку роботодавця і бажання працювати в даній компанії ефективно, з повною

віддачею, з мотивацією на результат.

В цілому, рекомендації, згадані вище, стосуються удосконаленню системи мотивації персоналу, а точніше раціоналізації співвідношення між традиційними та нетрадиційними методами мотивації із врахуванням специфіки галузі та зарубіжного досвіду. Виходячи з цих факторів, сучасний роботодавець може збудувати ефективну систему мотивації персоналу, яка здатна не купувати лише час працівників, а купувати виключно ефективний результат їх праці, а також заздалегідь виділити можливі демотивуючі причини і мінімізувати свої ризики в управлінні персоналом.

Успіх будь-якої фірми багато в чому залежить від того, на скільки повно і точно було проаналізовано реальний стан справ в області управління персоналом і підприємством взагалі. Реформи щодо мотивації персоналу припускають твердження таких умов господарювання, при яких працівники отримують реальну можливість проявити свою ініціативу і щоб ці умови пробудили у них інтерес до трудової діяльності, вдосконалення особистісного розвитку, лояльності до компанії. У кінцевому підсумку грамотно вибудована система мотивації персоналу є інструментом, що підвищує вартість компанії - через посилення ефективності роботи всього колективу в цілому і значне зниження витрат на підбір та адаптацію персоналу (при зниженні плинності кадрів компанії).

Відповідно, проблема мотивації й конкурентоспроможності працівників на рівні організації бачиться нам більш складною. Підвищення конкурентоспроможності персоналу для організації не самоціль, а засіб досягнення її стратегічних цілей. В умовах посиленої конкуренції наявність конкурентоспроможного персоналу - необхідна умова розвитку організації. В той же час такий персонал - більш складний об'єкт управління, що вимагає мінімізації примусових стимулів, застосування різноманітних форм винагороди і методів спонукання до праці. Необхідно не тільки набирати конкурентоспроможних працівників, а систематично підтримувати рівень його конкурентоспроможності.