

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Попова О.І.

Україна, Київ, Київський національний торговельно-економічний університет

В статті охарактеризовані основні проблеми, що виникають при формуванні мотиваційного механізму в процесі стратегічного управління підприємством. Розкриваються основні помилки, допустимі керівниками підприємств при впровадженні мотиваційного механізму в процес стратегічного управління, і пропонуються шляхи вирішення та усунення проблем, пов'язаних з використанням визначених методів стимулювання для ефективної роботи співробітників та їх стратегічного мислення.

В сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти, адже комерційний успіх будь-якої організації залежить в першу чергу від того, якою мірою співробітники реалізують свій професійний потенціал. Не дивлячись на те, що існує велика кількість мотиваційних теорій та схем мотивування, для більшості керівників різних організацій проблема дієвості та становлення ефективного мотиваційного механізму персоналу в процесі стратегічного управління підприємством постає завжди.

Проблемами мотивування праці персоналу в процесі стратегічного управління підприємством займалися як зарубіжні – А.Сміт, Ф.Тейлор, Г.Гант, Ф.Гілберт і Л.Гілберт, Г.Емерсон., М.Мексон, М.Альберт, Ф.Хедоури, П.Дойль, - так і вітчизняні науковці – Бевз В.М., Злупко С.М., Мартиненко Н.М., Мельник О.Г., Скибінський С.В.

Поточнимо поняття мотиву. На нашу думку, найбільш вдалим є визначення Кузьміна О.Є., що мотив – внутрішньо усвідомлене спонукання до дій [3]. Але ми пропонуємо внести деякі корективи до нього. Згідно з тим, що мотиви формують потреби, що на думку того ж Кузьміна, є відчуттям фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь, на нашу думку, ці два поняття нерозривно пов'язані між собою. В нашому розумінні мотив – це внутрішньо усвідомлена потреба, що спонукає до дії.

Твайл Делл у своїй книзі «Чесні трудові дні» стверджує, що сутність мотивування полягає в тому, щоб давати людям те, що вони більш за все прагнуть отримати від роботи. І чим повніше керівник може задовольнити їх бажання, тим більше у нього шансів отримати те, що йому потрібно, а саме: продуктивність та якість. Тобто, мотиваційний механізм має бути, в першу чергу, обумовлений бажаннями та прагненнями працівників, та спрямований на їх задоволення. З одного боку, це так, але з іншого, на нашу думку, задля встановлення дієвого та ефективного мотиваційного механізму має бути дещо врахований наступний парадокс: якщо не мотивувати

працівників в процесі їх роботи, то результат буде невтішним, але якщо мотивувати їх «занадто», то результат буде такий самий. Цей парадокс можна в першу чергу віднести до вітчизняних підприємств. Але, на жаль, на вітчизняних підприємствах діє насамперед лише перша частина даного парадоксу. Працівники майже не мотивуються. Відповідно, така ситуація має негативний вплив на *стратегічну налаштованість* працівників. Дане поняття можна розглядати як усвідомлення працівниками себе як невід'ємної частини підприємства, впевненість у своїй значущості для колективу та підприємства в цілому, а також безпосередня зацікавлена участь кожного працівника в процесі стратегічного управління підприємством.

Таким чином, на нашу думку, на підприємствах в процесі стратегічного управління, має діяти такий мотиваційний механізм, який дозволить співробітнику:

- **по-перше**, отримати можливість кар'єрного зростання;
- **по-друге**, формувати відчуття власної значущості у діяльності всього підприємства та адекватно оцінювати свої можливості;
- **по-третє**, розвивати свій професіоналізм та допомагати у цьому іншим;
- **по-четверте**, швидко адаптуватися до змін;
- **по-п'яте**, досягати поставлених цілей.

Такий мотиваційний механізм можна назвати «позитивним». Він допомагає розвивати у співробітника стратегічну налаштованість та відчувати себе невід'ємним від підприємства на якому він працює [1].

Небажання співробітників виконувати поставлені перед ними задачі та реалізовуватися в процесі праці пояснюється, по-перше, тим, що працівники не отримують додаткову винагороду за свою сумлінну та посилену працю, або, просто не відчують її. По-друге, співробітники, що звикли до виконання певних видів роботи та не бажають змінювати методи та засоби, які можуть прискорити їх виконання. Деякі співробітники впевнені, що керівництво все одно нічого не розуміє в тому, що вони роблять та ігнорують певні поради. Досить часто виникає проблема небажання співробітника робити те, про що не вказано в посадовій інструкції. Іноді бувають випадки, коли співробітники виконують таку кількість роботи, виконання якої дозволяє працівнику лише не бути звільненим.

Але всі проблеми, що пов'язані з небажанням співробітників працювати можна відразу віднести на рахунок невдалого керування та організування самого процесу праці. Адже, якщо на чолі організації стоїть некваліфікований та деспотичний керівник, що не може побудувати ефективного мотиваційного механізму в процесі стратегічного управління організацією, будь-які творчі прояви працівника залишаться

при ньому, або ще гірше – перейдуть у іншу компанію. Такий самий результат може бути при поганих приміщеннях, застарілому обладнанні, що є в офісі. Адже якщо керівник не слідкує за атмосферою в офісі та не створює комфортні робочі місця для своїх співробітників, то у працівників виникає відчуття нестачі певних необхідних благ, а робота в компанії поступово перестає бути престижною.

Найпоширенішим і найдієвішим методом підвищення ефективності праці в процесі стратегічного управління підприємством досі залишається виплата грошових винагород у вигляді премій. Загалом, вибір системи матеріального стимулювання праці має бути чітко узгодженим з особливостями і завданнями діяльності підприємства, в іншому випадку не слід розраховувати на ефективність кінцевих результатів [4].

Із метою подолання плинності персоналу, викликаній незадоволенням системою оплати праці, на нашу думку, слід додержуватися пропорції, тобто у нормальних умовах стратегічного управління сума постійних додаткових виплат має становити не більш як половину від суми заробітної платні, що сплачується згідно з трудовою угодою. Перевищення цього показника призведе до втрати стимулюючої функції, а додаткові грошові надходження стануть часткою обов'язкового заробітку.

Також ми можемо виділити ще декілька основних правил, яким, на нашу думку, повинен слідувати керівник для того, щоб мотивувати працю своїх співробітників в процесі стратегічного управління підприємством. Керівник повинен пам'ятати, що працівнику необхідно мати натхнення для роботи, тому делегування роботи без делегування відповідальності не буде мати сенсу. Керівник не повинен самостійно здогадуватись про те, що мотивує його співробітників. Роблячи це, він ризикує судити персонал по собі та створити такий мотиваційний механізм, який буде дієвим тільки в тому випадку, якщо всі співробітники будуть мати на всі проблеми таку ж точку зору як і він сам.

Перелік посилань:

1. *Довгань Л.Є. – Стратегічний менеджмент, К.: 2001 р.*
2. *Задихайло Д.В. – Корпоративне управління, Харків, ЕСПАДА, 2003 р.*
3. *Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. – Основи менеджменту, К. Академвидав, 2003 р.*
4. *Пастухова В.В. – Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність, - К.: 2002 р.*
5. *Шершньова З.Є. – Стратегічне управління – К.: 1999р.*
6. *Хміль Ф.І. – Основи менеджменту, - К. Академвидав, 2003 р.*
7. *П. Дойль – Менеджмент, маркетинг и стратегии, - С-Пб, 2002 г.*