

## **27. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ: БАЛАНС ЗАОХОЧЕНЬ ТА ПОКАРАНЬ**

**О.А. Ткач**

*Національний університет харчових технологій*

Про мотивацію людини в контексті професії говорять багато і по-різному. Не дивно, що найчастіше увагу даній темі приділяють власники бізнесів, керівники і менеджери по персоналу. Не дивлячись на різноманітність думок, в цілому, є два варіанти ставлення керівництва до мотивації працівників:

1) Я буду виконувати свою роботу схематично, чергуючи такі механізми мотивації як заохочення та покарання. А потім дивуватимусь, чому все якось не так.

2) Я буду виконувати свою роботу, розуміючи мотивацію працівників, впливаючи і контролюючи процеси, в яких вони приймають участь.

Зрозуміло, що звести мотиваційний вплив до нарахування і видачі бонусів, збільшення час від часу заробітної плати чи преміями не можна. Щоб мати

реальний вплив, ми повинні розуміти людей та їх вчинки. А для цього необхідно володіти інформацією про них. У темі мотивації досить показовими і корисними можуть бути базові «навички» успіху, описані Дональдом Трампом.

1. Необхідно знати все про свою справу. Фокусуватися на своїй роботі, ретельно вивчаючи її.

2. Найголовніше в житті — це любов; ти повинен любити свою справу більш за все. Без пристрасті неможливо бути успішним. Якщо ви любите те, що робите, труднощі і невдачі будуть обходити вас стороною. Пристрасть до роботи виробляє стійкість і опір до негативних факторів.

3. Для успішного виконання роботи необхідно дотримуватись наступних етапів: зануритися у роботу; виконати її; виконати її правильно; йти далі.

Сутність висловлювання «знати все про свою справу» очевидна — це, по суті, кваліфікованість працівника. А ось на постулаті «ти повинен любити свою справу більш всього» необхідно зупинитися. Оскільки в ньому криється правильний мотиваційний підхід керівника: показати працівнику, що роботу можна любити. Сутність цього підходу полягає в тому, щоб сприймати працівника як особистість, розуміти потреби і вміти знаходити спільну мову, враховуючи його статус в організації і специфіку діяльності. Керівники з високим рівнем самомотивації вдячні роботодавцю за високоякісне навчання; надання повноважень та інші складніші чинники. Індивідуальні нюанси кожного працівника виявити нескладно, але корисно ефективно використовувати. В динаміці співпраці постає питання: «Коли ж гроші, як мотиваційний чинник, найбільш важливі?». На нашу думку — на початковому етапі взаємодії працівника і роботодавця, коли фахівця потрібно найняти і утримати. В той же час, надихати, стимулювати до розвитку і боротьби при надвисокій конкуренції на ринку, до пошуку внутрішніх резервів, коли вони, здавалося б, вичерпані, за допомогою грошей виходить не завжди. Довго і ефективно долати складнощі працівники готові лише тоді, коли ставляться до роботи «із запалом». Питання високої мотивації для багатьох компаній має бути постійно актуальним. Налагоджена і цілеспрямована робота з мотивами людей — один із способів збільшити продажі, а як наслідок, і прибуток. У цьому контексті HR-відділ і керівники можуть впливати на фінансові результати підприємства не менше, ніж функції відділу продажу, маркетингу і реклами.

З іншого боку, мотивувати працівників виключно за допомогою не матеріальних чинників можуть лише добродійні фонди і організації. Очевидно, що якщо на ринку праці лютує безробіття, безліч людей готові змінити спеціальність, навіть улюблену і цікаву роботу, щоб задовольнити свої базові потреби. Якщо працівник повинен виплачувати кредит, стабільне фінансування хвилює його набагато більше, ніж амбітність і творчість завдань, або стосунки з керівником. Щоб працівнику було зрозуміло, як заслужити на заохочення, акцент слід робити на точному формулюванні критеріїв, на основі яких приймається рішення про преміювання. Уявімо, що відділ розробляв великий проект і закінчив його достроково (на радість замовників). При цьому хтось з учасників приєднався до команди лише у кінці. Чи повинні всі отримати однакову винагороду? Ні: це демотивує працівників, які приклали максимум зусиль, і дасть помилкове відчуття «винагороди за просто так» останнім.

Розглянемо аспект дисципліни. Чи потрібно штрафувати працівників за запізнення, невчасне виконання роботи та інше? Кожен керівник хоч раз усвідомлював,

що витрачає значно більше часу на «прості балачки» про дисципліну, замість того, щоб займатися дійсно важливими справами. Головну ставку при досягненні високих результатів діяльності підприємства необхідно робити, безумовно, на мотивацію. Працівник, який зорієнтований на результат, ніколи не захоче нашкодити собі або компанії із-за безвідповідального ставлення до роботи.

Таким чином, для того, щоб працівники якнайкраще дотримувались дисципліни (наприклад скорити запізнення на роботу) можна, а інколи і необхідно, застосовувати систему штрафів, але тут важливо «не перегнути палицю». Хоча є і демократичніші методи вирішення такої проблеми: наприклад, особисті бесіди. Головне при такому рішенні — дотримання дисципліни самим ініціатором (тобто керівником). А не виправдовуватися, як це часто буває: я керівник, мені можна приходити, коли захочу, і робити, що захочу (як варіант — начальник не спізнюється, а затримується).

Ще однією проблемою менеджера ХХІ століття є онлайн-ігри і соціальні мережі, відвадити працівників від яких інколи дуже проблемно. Деякі компанії забороняють користуватися цими ресурсами або блокують певні сайти, інші — дозволяють розважатися у вільний від роботи час — на обідніх перервах, після робочого дня. Досвід показує, що така схема боротьби з пожирачами часу результативніша. Арсеналом інших методів (позбавлення премій, електронний контроль, конструктивна критика) керівники можуть і повинні володіти. Обираючи певний метод, необхідно виходити з мотивації і доцільності його застосування. Ефективний керівник — той, який діє по обставинах, а не за шаблоном. І пам'ятає про баланс заохочень та покарань в роботі з персоналом: доречному, зваженому і своєчасному застосуванні.