

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЩОДО ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*Анотація. Розглянуто теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування цілей для мотивування персоналу підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены теоретико-методические подходы и практические рекомендации касательно формирования целей для мотивации персонала предприятия.*

*Annotation. Theoretical and methodical approaches are examined and practical recommendations concerning the formation of goals for the motivation of the organization personnel are given.*

*Ключові слова: персонал, підприємство, мотивація, ціль, заробітна плата, оцінка персоналу.*

Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами забезпечення успішної роботи компанії є: вдале формулювання системи цілей компанії, чітко доведення її до кожного працівника, мотивація персоналу на основі оцінки внеску кожного працівника в досягнення поставлених цілей. Цим питанням займалися такі вчені, як П. Фресс, А. Маслоу, Вілліамс В. К., А. Шопенгауер, А. Додсон.

Цілі відіграють роль фільтра, залучаючи в організацію потрібних людей. Ціль – це завжди вибір. Зробивши вибір, людина бере на себе певні зобов'язання. Наявність цілей сама по собі задає визначеність, ясність поведінки і взаємовідносин в організації.

Цілі дають відчуття причетності і навіть гордості за організацію. Спроможність працівника сприймати цілі організації як свої власні і можливість використовувати їх у своїх інтересах – це той мотив, з якого треба здобувати максимальну користь. Тому починати слід з формулювання "правильних" цілей організації. Ще один аргумент, найчастіше вирішальний, полягає в тому, що сам процес і результат встановлення в організації цілей – наймогутніший мотиватор для персоналу будь-якої організації.

Для кожного співробітника організація чітко формулює (у формалізованому вигляді) місію й основні цілі, що підвищує відповідальність і мотивацію співробітника. Документально зафіксована (а ще краще винесена як епіграф на внутрішньофірмові документи, заставки на комп'ютерах, титульні аркуші ділових організаторів і т. д.) ціль сприяє тому, що працівник постійно концентрується на її досягненні.

Ціль повинна бути реальною, відповідати внутрішнім ресурсам і зовнішнім можливостям, але важко досяжною, тому що легко досяжні цілі характеризуються слабкою мотивацією.

Ціль повинна мати термін реалізації. Протягом терміну повинні бути визначені етапи, кроки, для того, щоб знати пройдений шлях і шлях, який залишилося пройти.

Своєчасне і повне інформування персоналу про хід досягнення цілі допомагає тримати її в полі зору.

Цілі необхідно пов'язувати із системою винагороди. Працівники повинні мати чітке уявлення про те, за які дії вони будуть винагороджені [1].

Можна виділити такі критерії оцінки персоналу:

Поняття "компетентність" означає реальні знання і навички персоналу, а також його потребу підвищувати ці показники для вирішення поставлених завдань. Компетентність може бути з'ясована внаслідок відповіді на запитання: "Як співробітник досягає результатів?". Оскільки компетенції відрізняють компанію від будь-якої іншої організації і є підставою її успішної діяльності, було встановлено по 5 – 6 показників необхідної компетенції для управлінців різних ієрархічних рівнів. Оцінка показників компетенції відбувається за визначеними критеріями. Так, при оцінці такого показника, як "ототожнення з компанією", враховувалися прийняття і підтримка працівником цінностей компанії, прийнятність його позиції для внутрішніх та зовнішніх клієнтів, сприяння здоровим робочим взаємовідносинам [2].

Перше – внесок для клієнта. При цьому враховуються: знання потреб і очікувань клієнта, дотримання стандартів обслуговування клієнта, скарги клієнта на якість обслуговування, його довіра до продукту компанії.

Друге – внесок в інновації, навчання і зростання персоналу. При цьому враховуються: ефективність тренінгових програм, мотивація персоналу, ступінь задоволення персоналу роботою, дотримання принципів корпоративної культури, участь персоналу в раціоналізаторських та новаторських програмах.

Третє – внесок у внутрішню організацію бізнесу. Тут враховуються: раціональність документообігу, своєчасність надання звітності, якість продукції та послуг, швидкість реагування на запити.

І четверте – економічний / фінансовий внесок. При цьому оцінювалися: зростання прибутку, розширення статей прибутків, зміни у структурі витрат [3].

Сьогодні можна зробити висновок, що розроблена система оцінки внеску співробітників у досягнення цілей компанії дозволила:

по-перше, підвищити ефективність роботи всієї компанії, оскільки дала можливість ідентифікувати пріоритетні сфери вдосконалення і стала для працівників "путівником", що вказує на ці напрямки, а також дозволила контролювати рівень майстерності працівника після тренінгу;

по-друге, сформувані еталонні показники ефективності роботи працівників щодо досягнення конкретної мети, що дає можливість керівнику об'єктивно оцінювати працівника;

по-третє, визначити загальні для всіх працівників компанії правила поведінки, що привело до підвищення ефективності корпоративної культури, оскільки ліквідувало будь-які сумніви або припущення з боку працівника про те, "що є добре і що погано" для компанії, і своєчасно сигналізувало працівнику про необхідність починати коригувальні дії [4].

Основною передумовою досягнення перерахованих переваг є правильне встановлення цілей діяльності.

По-перше, кількість цілей для одного працівника не повинна перевищувати 6 – 7, тому що більша кількість буде означати вже не щорічні (щоквартальні) цілі, а щотижневі (щоденні). З іншого боку, має бути не менше трьох цілей.

По-друге, цілі повинні перевищувати вимоги стандартів діяльності працівника на конкретній посаді. Водночас цілі повинні бути досяжними, щоб не стати для робітника фактором, який демотивує через неможливість їх досягнення.

По-третє, помилковим є встановлення легко досяжних цілей. Доки ви не зможете переконати "потенційно неохайного до праці" робітника, що задані цілі відповідають роботі, яку він виконує, високої продуктивності компанії не буде досягнуто.

По-четверте, необхідно пересвідчитися, що встановлені цілі працівник не тільки зрозумів, але і схвалив. Досягнута угода має бути засвідчена підписами керівника і працівника. Крім того, письмова угода буде сприяти юридичній захищеності організації.

Описана система оцінки роботи персоналу і мотивації за двома параметрами – стратегічна компетентність (якісні цілі) і внесок у реалізацію цілей (кількісні цілі) – через свою складність була реалізована тільки для керівних працівників першого і другого ієрархічних рівнів управління. Застосування її для спеціалістів і рядових співробітників, а також як інструмента управління бізнесом при відсутності спеціальних систем автоматизації не видається можливим, адже існують дві причини: величезна кількість інформації, що має бути опрацьована, і складність узгодження індивідуальних цілей із цілями бізнесу [5].

*Наук. керівн. Сігаєва Т. Є.*

---

**Література:** 1. Козак Н. Мотивація персоналу щодо досягнення стратегічних цілей організації / Козак Н. – К. : КНЕУ, 2000. – № 13–14. 2. Безруков А. В. Понимание термина "мотивация" в психологической и юридической литературе / Безруков А. В. – М. : МГТУ, 2002. – 65 с. 3. Спивак В. А. Корпоративная культура / Спивак В. А. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с. 4. Доронина М. С. Особенности современного изучения мотивации персонала / Доронина М. С., Наумик Е. Г. // Вестник ХГПУ. Сер. "Технический прогресс и эффективность производства". – 2000. – Вып. 122. Ч. 4. – С. 27–30. 5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Хміль Ф. І. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.