

## ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО КЛИМАТА

Соляник О.Н., Кравец Ю.В.

С развитие рыночных отношений вносит свои коррективы в деятельность многих украинских компаний. Необходимость быстрого реагирования на постоянные, изменения которые происходят во внешней и внутренней среде организации требуют не только совершенствования организационной структуры управления предприятием, но и решения проблем связанных с повышением заинтересованности сотрудников в стабильном и сбалансированном развитии организации.

Формирование мотивационного климата связано с разработкой системы мотивации персонала способной обеспечить высокую производительность выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей и максимально полное использование кадрового потенциала.

Мотивационный климат организации обуславливает отношение работающих к компании, руководителю подразделения, коллективу, собственной работе. Именно потому особую актуальность приобретают вопросы, связанные с созданием программы стимулирования работающих, отвечающей современным условиям работы предприятия.

Благоприятный мотивационный климат предполагает максимально-возможное использование потенциала материальных и нематериальных стимулов.

Наиболее остро проблемы материального стимулирования проявляют себя в малых и средних предприятиях, где практически все работники выполняют подчас несколько различных по характеру функций и отвечают за несколько результатов. Они хорошо осведомлены о рыночной ситуации с оплатой аналогичных специалистов и хотят получать за свой труд справедливое и поватное им материальное вознаграждение.

При формировании системы материального стимулирования следует учитывать следующие моменты.

✓ Направленность системы стимулирования должна соответствовать тактике и стратегии управления предприятием, его подразделениями и персоналом. Расстановка приоритетов между



различными заданиями должна производиться не административными методами, а иметь объективный экономический характер.

✓ Стимулирующие выплаты должны быть тесно увязаны с индивидуальными и коллективными результатами.

✓ Величина вознаграждения должна быть существенной и значимой для работника.

✓ Рост заработной платы относительно роста производительности труда (результативности) должен быть регулируемым в соответствии с задачами планирования.

✓ Система стимулирования должна признаваться работниками понятной и справедливой.

Следует учитывать также тот факт, что величина порога материальной чувствительности к стимулированию зависит от совокупного дохода индивида. Так вознаграждение, например в 1% дохода, при низком уровне доходов не будет казаться привлекательным, а при высоком, представляет собой уже значимую величину. Кроме того, у каждого работника существует так называемая «точка перелома» когда при отсутствии досуга человек уже не согласен работать сверхурочно и в выходные дни даже за дополнительную, существенную для него оплату.

К нематериальным стимулам относят: условия работы и отдыха сотрудника, атмосферу в коллективе, корпоративную культуру в организации, статус работника, возможности карьерного роста.

При формировании мотивационного климата особое внимание следует обращать на факторы, которые могут демотивировать сотрудников или способствовать принятию решений о прекращении работы в данной организации. К таким факторам относят:

- ✓ нарушение негласного контракта;
- ✓ неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- ✓ игнорирование идей и инициативы;
- ✓ отсутствие чувства причастности к компании;
- ✓ отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста;
- ✓ отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
- ✓ отсутствие изменений в статусе сотрудника.