

2. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування / Я. Ф. Жовнірчик. // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 12. – С. 102–107.

3. Серьогін С. М. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовська та ін.; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2011. – 352 с.

### **Мотивація і стимулювання праці в підприємстві (організації) як одна із HR-функцій керівника.**

*Озаровська А. В., к. н. з держ. упр., викладач кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету  
avon726@gmail.com*

*Пасинок Я. І. здобувач вищої освіти 1 курсу спеціальності  
«Адміністративний менеджмент»  
Національного фармацевтичного університету*

У сфері матеріального виробництва у взаємному зв'язку знаходяться три види ресурсів. Серед них – кадри, які є найбільш цінною і важливою частиною продуктивних сил суспільства.

HR-функції – це функції з управління персоналом. Вони орієнтовані на формування команди лояльних, мотивованих і стабільно працюючих співробітників. Ефективність ваших співробітників і вашого підприємства, лояльність ваших підлеглих, тривалість їх роботи в організації залежать від якості виконання вами HR-функцій [2].

Часто керівники думають про функції підбору, адаптації, мотивації так: «Це не моя робота, це робота напрямку HR». Це міф. Виконання HR-функцій – прямий обов'язок керівника. Однією із HR-функцій керівника є функція мотивації.

Успішна реалізація стратегічних і тактичних завдань підприємства можлива лише за відповідної мотивації його персоналу. Сучасні власники, керівники, і менеджери всіх рівнів в рамках своїх посадових функцій повинні розуміти і враховувати в управлінській діяльності, що на діяльність конкретного працівника в процесі праці значний вплив мають різні мотиви, потреби, стимули, цілі.

Як зрозуміти, який у співробітника/кандидата провідний мотив?

1. Ставте питання. *Кандидатам* рекомендовано ставити такі питання: «Що для Вас важливіше за все при виборі роботи?», «Що Вам більш за все подобалось (не подобалось) на попередньому місці роботи?».

*Співробітникам* можна ставити такі питання: «Що для Вас найважливіше в Вашій роботі?», «Що Вам більш за все подобається в Вашій роботі?», «При виконанні якої роботи Ви відчуваєте найбільші труднощі?».

2. Уважно слухайте та аналізуйте. Зверніть увагу на те, про що питає *кандидат* під час співбесіди. Так якщо співробітник більш за все цікавиться системою оплати праці, розмірами бонусів, компенсаціями (наприклад, оплата проїзду), ймовірно за все, його провідний мотив – матеріальна винагорода. Прислухайтесь до того, що *співробітник* розповідає про роботу своїх друзів та знайомих, адже плюси, які він бачить в роботі інших, важливі і для нього особисто.

Ви мотивуєте своїх співробітників, коли розмовляєте з ними. Якщо ви не будете розмовляти з співробітниками, цікавитися їхніми успіхами і невдачами, ви нічого не досягнете в управлінні ними.

Найпоширеніший тип бесіди при спілкуванні зі співробітниками – це зворотній зв'язок.

Зворотний зв'язок – це Ваш відгук про роботу співробітника. Правильний зворотний зв'язок – сильний мотиватор. Від того, як Ви проведете з співробітником розмову про виконану роботу, скажете про його помилки або похвалите за успіхи, залежить те, з яким настроєм ваш підлеглий повернеться до роботи і як якісно і швидко він її зробить.

Найбільш відоме і ефективне правило зворотного зв'язку – «правило бутерброда». Зазвичай застосовується в бесідах з постановки цілей, коригування результатів, розвитку співробітників. Коли ви даєте співробітникові зворотний зв'язок і хочете вказати на його помилки, важливо це робити за наступним принципом. Спочатку відзначте позитивні моменти. Щоб дати зворотний зв'язок за правилом «бутерброда», дотримуйтеся такої структури.

Почніть з позитивної оцінки дій співробітника. Після схвальних слів, сказаних вами спочатку, співробітнику буде легше обговорювати дії, які вимагають покращень. Наприклад: *«Іван, приємно відзначити, що в цьому місяці Ви стали кращим співробітником на думку керівного складу організації. Бачу, що Вам довелося багато попрацювати і налагодити відносини з багатьма клієнтами (покупцями, контрагентами, тощо).*

Обговоріть те, що вимагає змін, узгодьте план дій. *«При цьому Вам ще є куди рости. Зверніть увагу на виконання плану продажів. У цьому місяці Ви виконали тільки половину цього показника. Для організації зараз дуже важливо виконати план. Давайте обговоримо, що Ви можете зробити, щоб поліпшити цей показник».* – Зауважте, критики немає. Є конструктивне обговорення!

Завершіть розмову на позитиві. *«Дуже добре, план узгоджений, тепер діємо. Упевнений, з Вашими здібностями працювати з клієнтами(покупцями, контрагентами) і розташовувати їх до себе Вам це завдання по силам. Виникнуть питання – підходьте!».*

Як зробити «зворотній зв'язок» корисним? Є три прості поради, які в цьому допоможуть.

1. Підготуйте людину заздалегідь. Часто буває так, що все відбувається занадто несподівано: людина не чекала зворотного зв'язку. Навіть якщо зворотний зв'язок буде приємним, за рахунок несподіваності він може сприйматися як напад. Середовище, в якому людина у будь-який момент може отримати зворотний зв'язок, відчувається як небезпечне, тому рекомендується давати його тільки після попередження: *«Я зайду через півгодинки, обговоримо проект».* Так, людина трохи нервуватиме, але принаймні буде готова до розмови.

Це важливо і з точки зору «вікна нейропластичності»: щоб людина сприйняла зворотний зв'язок, вона повинен думати про проблему, до якої він відноситься. Інакше нічого не вийде: ви висловіте усі свої думки, а співрозмовник тільки-тільки почне міркувати, що там в обговорюваній ситуації було. Саме тому, до речі, зворотний зв'язок не може займати менше 15 хвилин, і з них 10 йдуть тільки на «прогрівання нейронів».

2. Будьте конкретні. Якщо ви даєте неконкретний зворотний зв'язок («Ти класний!»), відчувається він теж неконкретно: людина або починає боятися, що це прості лестощі, або починає «зазнаватися»: я такий крутий, що мені все можна. Крім того, неконкретність не дає повторити дію, яка привела до позитивного зворотного зв'язку. Співрозмовникові просто незрозуміло: а чому я класний?

Саме тому важливо сказати, що саме людина зробила добре, що вам сподобалося. Чи навпаки: розповісти, що вийшло не дуже добре, і пояснити, чому ви так вважаєте. Головне, при цьому не давати прямих наказів. «Зроби так, і буде добре» – цей вже тиск і погроза. Розкажіть, що було не так, нехай людина сама прийме рішення.

3. Допмагайте людині рости. Існує два типи мислення – Growth і Fixed mindset. Вони не є природженими, а формуються впродовж життя і сильно залежать від отриманого зворотного зв'язку. Fixed – це коли людину постійно хвалять за якусь дію (наприклад, за вирішені завдання по математиці), і вона помічає чіткий зв'язок: вирішила завдання – молодець, не вирішила – погана. Уся погана, цілком. Для таких людей будь-яка нова справа – великий стрес: неминуче будуть помилки, а помилка – це означає «я увесь поганий». Вони настільки бояться подібних ситуацій, що кидають справу на півдорозі, аби не помилитися.

У процесі дослідження встановлено, що складні умови сьогодення вимагають від керівників підприємств системного бачення у вирішенні проблем розвитку підприємств та досягненні цілей управління персоналом, пов'язаних із мотивацією діяльності та стимулюванням до праці. Наведені визначення мотивації та стимулювання персоналу підприємства дещо відрізняються від тих, що можна знайти в словниках іншомовних слів для термінів «мотивація» і «стимулювання», зате вони чітко показують різницю між ними, тоді як багато керівників вважають їх практично синонімами. Таким чином, підприємство може розраховувати на успіх, якщо воно володіє певною кількістю працівників відповідних спеціальностей, які можуть реалізувати свої знання, навички і здібності на практиці. Здатність використати потенціал працівників залежить від умов праці та їх зацікавленості у належному виконанні своїх обов'язків, тобто від розвиненості системи мотивування на підприємстві.

Для того щоб забезпечити зацікавленість управлінського персоналу та інших працівників у реалізації ідей стосовно розвитку підприємства, необхідно створити умови для зацікавленості персоналу у стійкому підвищенні результативності праці та забезпеченні життєздатності підприємства.

Використана література:

1. Брюс Тулган. Быть начальником – это нормально. Пошаговый план, который поможет вам стать тем менеджером, в котором нуждается ваша команда. Вид. «Манн, Иванов и Фербер», – 2016.

2. Загірняк М.В., Перерва П.Г, Маслов О.І. «Економіка підприємства: магістерський курс», Підручник, частина 1.