

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ КРИЗИ

Анотація. В умовах кризового стану ресурси підприємства обмежені, тому керівники підприємств мають звернути увагу на персонал як найголовніший ресурс. Потрібно застосувати нетрадиційні методи мотивації персоналу відповідно до цільових установок працівників і типів їх трудової мотивації, що вимагає розробки відповідного мотиваційного інструментарію.

Ключові слова: персонал, мотивація, моделі мотивації, типи трудової мотивації, матеріальні і нематеріальні методи мотивації.

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Аннотация. В условиях кризисного состояния ресурсы предприятия ограничены, поэтому руководители предприятий должны обратить внимание на персонал — самый главный ресурс. Необходимо применять нетрадиционные методы мотивации персонала в соответствии с целевыми установками сотрудников и типов их трудовой мотивации, требующих разработки соответствующего мотивационного инструментария.

Ключевые слова: персонал, мотивация, модели мотивации, типы трудовой мотивации, материальные и нематериальные методы мотивации.

MOTIVATION OF PERSONNEL IN UKRAINIAN COMPANIES IN TERMS OF CRISIS

Abstract. In terms of crisis status enterprise's resources are limited, so company leaders should pay attention to personnel as the most important. They need for application of non-traditional methods of motivation according to goals and types of motivation for work of employees, which demands for appropriate motivation tools development.

Key words: personnel, motivation, motivation models, types of motivation for work, intangible and tangible methods of motivation.

Вступ. Криза — переломний момент функціонування соціально-економічної системи, який, у свою чергу, провокує зміни [1, с. 25]. Отже, хоча криза, на перший погляд, є суто негативним явищем, з іншого боку, вона означає, що щось переживає переломний момент і готує перейти на новий рівень: з кращим управлінням, продуктивнішою діяльністю і новими досягненнями.

В умовах кризової ситуації, яка сьогодні спостерігається в Україні, від менеджменту підприємств вимагається швидке реагування на зовнішні зміни в усіх сферах життя, а також пошук раціональних рішень для всіх нагальних проблем. У той же час для ряду вітчизняних підприємств у кризовому стані для перемоги у конкурентній боротьбі на перший план виступає уміння і готовність переходу на новий рівень. Це, на наш погляд, є позитивним моментом стимулювання розвитку вітчизняних підприємств і посилення їх конкурентоспроможності на європейському ринку. Проте в такі часи матеріальні ресурси є дуже обмеженими, для керівників важливим стає не кількісне, а якісне зростання, насамперед, завдяки підвищенню ефективності роботи працівників, зростання їх продуктивності праці. Це вимагає підвищеної уваги до застосування новітніх інструментів мотивації персоналу.

Багато вчених досліджували це поняття, а саме Дж. Адамс, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоурер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, В. Оучі, Л. Портер та ін. Проте питання адаптації моделей мотивації персоналу відповідно до їх цільових установок і типів мотиваційного профілю в умовах кризи залишається висвітленим недостатньо.

Постановка завдання. Метою цієї статті є знаходження оптимальної моделі мотивації персоналу підприємства з урахуванням особливостей сучасного стану економіки України.

Результати. Серед досліджень вагомим іноземних науковців і практиків, ми найбільше схилиємось до визначення мотивації Р. Дарта, який визначає «...це сили, що існують усере-

дині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість для виконання певних дій» [2, с. 44]. Тобто, людину мотивують як зовнішні, так і внутрішні сили, а ентузіазм дає їй сили виконувати будь-які завдання. Оскільки в умовах кризи матеріальне стимулювання праці обмежене, тому оптимальними, на наш погляд, будуть нематеріальні методи мотивації персоналу. Поглиблене вивчення теорій мотивації, дозволяє виділити два основних напрями їх розвитку: змістовної та процесуальної теорії мотивації.

Змістовні теорії мотивації основну увагу концентрують на вивченні потреб людини та на тому, як ці потреби впливають на мотивацію. Серед найвідоміших змістовних теорій мотивації, на наш погляд, найвагомішими є теорія ієрархія потреб А. Маслоу, теорія здобутих потреб Д. МакКлелланда, двофакторна модель мотивації Ф. Герцберга, теорія потреб К. Альдерфера та комбінована модель XYZ МакГрегора—Оучі, що представлено на рис. 1.

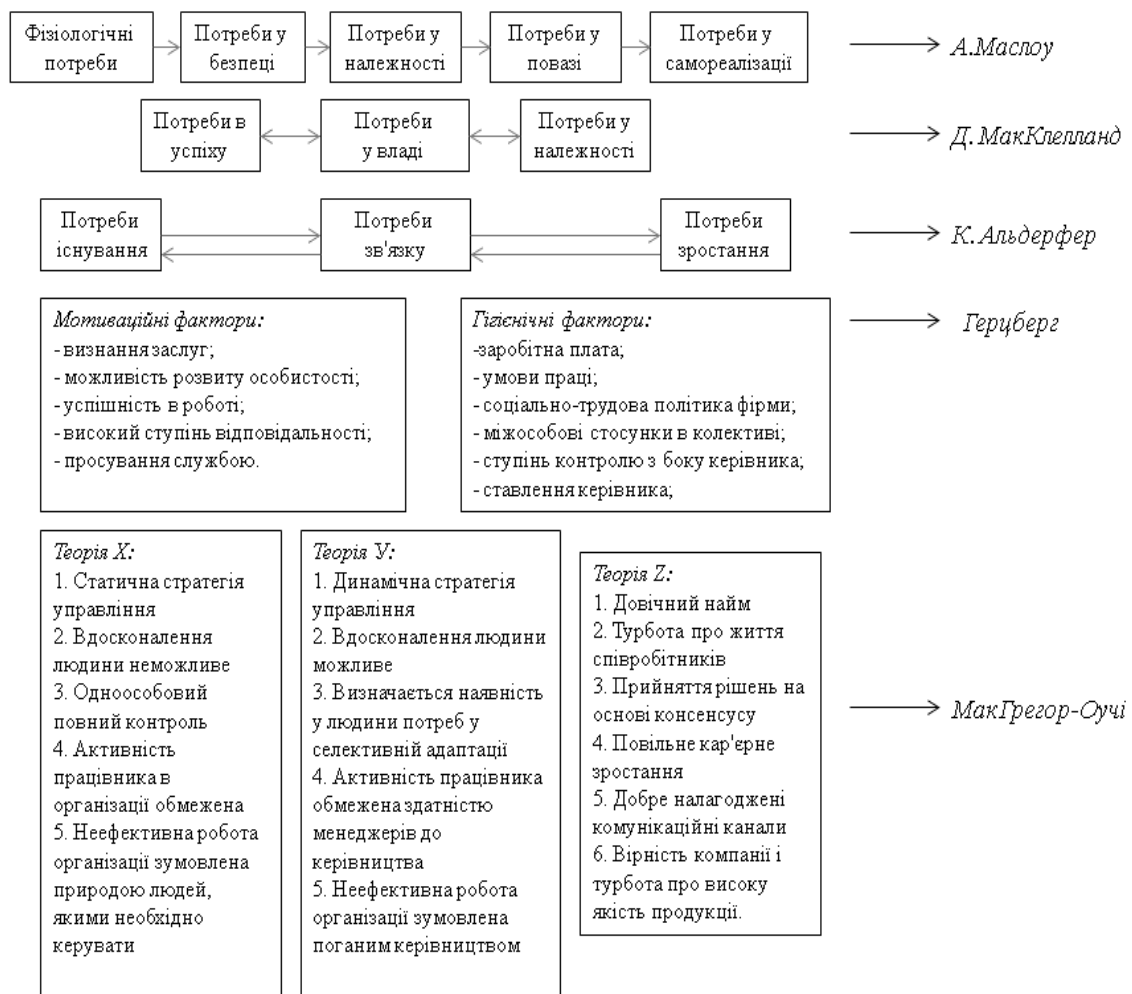


Рис. 1. Змістовні теорії мотивації

Джерело: авторська розробка.

На нашу точку зору, головним недоліком змістовних теорій є те, що вони недостатньо уваги приділяють індивідуальним особливостям людей та впливу мотивації на продуктивність праці персоналу. Крім того, в цих теоріях бракує аналізу процесу мотивації праці, що є надзвичайно важливим з точки зору практичних можливостей застосування теоретичних конструкцій у реальній бізнес-практиці. Цей бік проблеми детально досліджується в процесуальних теоріях мотивації трудової діяльності, що висвітлено на рис. 2.

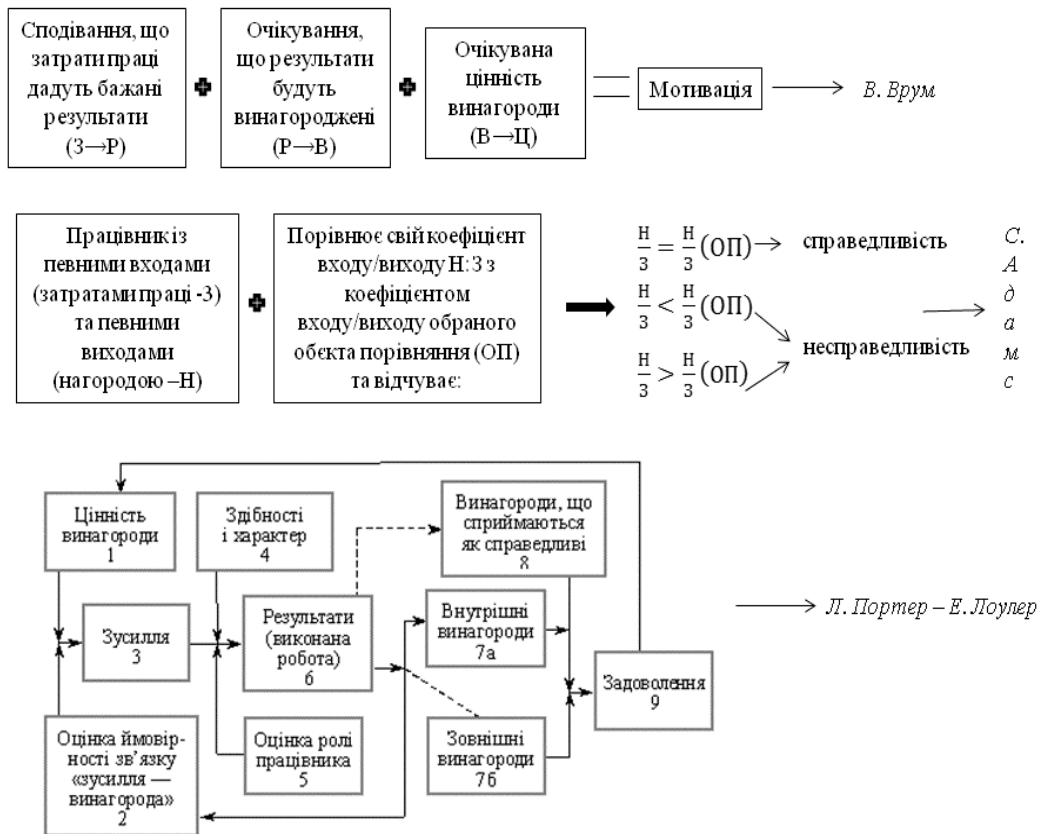


Рис. 2. Процесуальні теорії мотивації

Джерело: авторська розробка.

Основними теоріями є теорія очікувань Врума, теорія справедливості Адамса та модель Портера—Лоурера. Як і змістовні, процесуальні теорії мотивації не заперечують існування певних типів індивідуальних потреб працівників, але процесуальні теорії наголошують, що поведінка людей на фірмі визначається не тільки ними, а ще й такими факторами, як:

- сприйняття працівником конкретної ситуації;
- очікування працівника, пов'язані з конкретною ситуацією;
- оцінка працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

Досить складно виділити щось схоже у всіх теоріях, окрім того, що вони в результаті найголовнішим від виконаної роботи буде задоволення від заробленої винагороди. Разом з тим, спільним у цих теоріях є те, що вони пояснюють зміст мотивації через різноманітні структури потреб, надають їхню характеристику і показують зв'язок з мотивацією трудової діяльності.

Оскільки в умовах кризи матеріальні ресурси є дуже обмеженими, то матеріальне стимулювання праці є недоступною розкішшю. Необхідно зосередити свою увагу на нематеріальних видах стимулювання робітників. Отже, до нематеріальних методів мотивації персоналу відносять представлені на рис. 3.



Рис. 3. Нематеріальні методи мотивації й стимулювання [4, с. 3]

Розглянемо деякі нематеріальні методи мотивації і стимулювання детальніше. Моральні стимули — це, в широкому сенсі, передача інформації про досягнення робітника в соціальній сфері. Виділяють стимули загального характеру та цільові, серед яких найважливішими, на наш погляд, є:

1. Патерналізм — неформальні відносини, керівник стає «головою сім'ї», готовим прийняти на себе відповідальність за проблеми підлеглих.

2. Організаційні стимули — автономія в роботі, право самоконтролю, стимулювання вільним часом чи гнучким графіком.

3. Участь в управлінні — повне і своєчасне інформування, участь в розробці та прийнятті рішень.

4. Кар'єра та розвиток — навчання, підвищення на посаді.

5. Негативні стимули — покарання, погрози втрати роботи, отримання штрафу.

Наші дослідження підтверджують, що в Україні сьогодні можна виділити кілька видів криз, а саме:

— *криза системи управління* — викликана повільною адаптацією керуючої системи до умов динамічного зовнішнього середовища;

— *економічна криза* — викликана спадом гіпертрофованого виробництва, розривом економічних зв'язків, бюджетним дефіцитом, гальмуванням розвитку малого та середнього бізнесу;

— *енергетична криза* — викликана не економним використанням енергетичних ресурсів, застарілими енергоємними технологіями;

— *фінансова криза* — викликана неадекватною податковою політикою, існуючою законодавчою базою;

— *соціальна криза* — викликана загостренням протиріч, суттєвою інтересів різних соціальних груп;

— *організаційна криза* — викликана перерозподілом функцій, виникненням нових структур в системі державного управління та місцевого самоврядування;

— *психологічна криза* — викликана відчуттям невпевненості, паніки, страху за майбутнє, незадоволенням працею та правовою незахищеністю і соціальним положенням певної частини населення.

На жаль, сьогодні можна сміливо стверджувати, що в Україні в тій чи тій мірі присутні всі види згаданих криз. Тому ми пропонуємо розглянути модель мотивації В. Герчикова (2004). Автор стверджує, що працівники підприємства відрізняються внутрішньою мотивацією і виділяє 5 типів трудової мотивації, при чому в кожній людині пересікаються два і більше типи [4, с. 4]. Відповідно, серед працівників підприємства виділяються певні види трудової мотивації та пропонуються методи щодо покращення роботи кожного з типів працівників (рис. 4):

Види стимулювання	Типи мотивації				
	Інструментальна	Професійна	Патріотична	Господарська	Унікальна
Негативні	■	■	■	■	■
Моральні	■	■	■	■	■
Патерналізм	■	■	■	■	■
Організаційні	■	■	■	■	■
Кар'єра і розвиток	■	■	■	■	■
Участь в управлінні	■	■	■	■	■

■ - заборонені

■ - нейтральні (не впливають на результат)

■ - базові

■ - загалом прийнятні

Рис. 4. Види стимулювання персоналу за В. Герчиковим [4, с. 4]

Відповідно до типів мотивації, виділяють такі типи працівників:

Інструменталісти: робота для них не є цінністю, їм потрібні лише гроші. *Сприятливими* видами стимулювання будуть — кар'єрний розвиток, негативні методи в грошовій формі, *неефективними* видами — моральні стимули та патерналізм.

Професіонали: цінують не гроші, а зміст роботи, шукають можливості довести, що здатні виконувати роботу, яка не кожному під силу. *Ефективні види стимулювання* — організаційні методи та кар'єрний розвиток, *заборонені* — патерналізм і негативні стимули.

Господарі: намагаються брати на себе повну відповідальність за справу. Готові виконувати будь-яку роботу, не зважаючи на цікавість та оплату, але без будь-якого контролю. *Базове стимулювання* — участь в управлінні, організаційні методи, кар'єрний розвиток, *заборонений* метод — патерналізм.

Патріоти: цінують результативність загальної справи і визнання керівництвом їх заслуг, а не гроші. *Сприятливими* є всі види стимулювання.

Унікаючі (люмпени): взагалі не прагнуть працювати і роблять тільки те, за що їх не покарає керівник. *Базовим* видом стимулювання є негативні стимули (штрафні санкції) та патерналізм, а *забороненими методами* — організаційні стимули та участь в управлінні.

У результаті аналізу складу персоналу та визначення внутрішніх стимулів кожного працівника, керівник може створити потужну мотиваційну систему на підприємстві. При цьому і люди працюватимуть продуктивно, і підприємство витратить мінімальну кількість фінансових ресурсів, що якнайкраще підходить вітчизняним підприємствам в умовах кризи.

Висновки. Оскільки в умовах кризи матеріальні ресурси обмежені, мотивувати персонал необхідно нетрадиційними методами. Оптимальною моделлю мотивації з урахуванням особливостей сучасного стану економіки України, на нашу думку, є модель В. Герчикова.

Список використаних джерел

1. *Коротков Э.* Антикризисное управление : учебник / Э. М. Короткова. — М. : Инфра-М, 2000. — 432 с.
2. *Дафт Р. Л.* Менеджмент / Р. Дафт. — СПб. : Питер, 2000. — 480 с.
3. *Герцберг Ф.* Как пробудить рвение к работе / Ф. Герцберг // Harvard Business Review. — М. : — 2005. — С. 57—68.
4. *Герчиков В. И.* Мотивация, стимулирование и оплата труда : учеб. пособие / В. И. Герчиков. — М. : ГУ ВШЭ, 2004. — 546 с.

23.11.2014 р.