

Магістр 2 року навчання
факультету економіки і права ХНЕУ

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

Анотація. Розглянуто сутнісну характеристику та особливості мотивації персоналу в зовнішньому середовищі, що є несприятливим для розвитку. Виділено значущість кожного методу мотивації, а також як позитивний, так і негативний вплив на компанію за умови використання його в період кризи.

Аннотация. Рассмотрена сущностная характеристика и особенности мотивации персонала во внешней среде, которая является неблагоприятной для развития. Выделена значимость каждого метода мотивации, а также как позитивное, так и негативное влияние на компанию при условии использования его в период кризиса.

Annotation. The article considers the essential characteristics and peculiarities of motivation of staff in the environment that is unfavourable for development. The author highlights the importance of each method of motivation, as well as both positive and negative impact on the company when using it in the period of crisis.

Ключові слова: мотивація, персонал, криза, метод, ефективність.

В умовах подолання наслідків кризової ситуації, які загрожують підприємствам не тільки фінансовими проблемами і втратою своїх позицій на ринку, але і втратою кваліфікованих кадрів, актуальності набуває проблема утримання співробітників як одне з основних завдань менеджменту на етапі кризи. Таким чином, питання мотивації персоналу є одним з найважливіших на сьогодні для підприємств усіх галузей, а особливо для поліграфічної, де спостерігається гострий дефіцит кваліфікованих кадрів. Для вирішення цього питання необхідно вчасно інформувати персонал і реалізувати адекватну систему мотивації. Також виведення підприємства з кризової ситуації передбачає підвищення продуктивності працівків однієї з основних рушійних сил його розвитку. Проте правильно організувати процес мотивації робітників в таких умовах є досить непросто завданням.

Проблеми мотивації трудової діяльності персоналу та створення мотиваційного механізму займають одне з чільних місць у менеджменті, а тому досліджувалися багатьма науковцями, серед яких такі вчені, як: О. Баєва, Г. Басько, В. Бабич, О. Докучаєв, Ю. Іванов, І. Криворотько, О. Крушельницька, Й. Петрович, В. Сладкевич та ін. [1 – 8]. Аналіз їх публікацій свідчить про зростаючу роль підвищення ефективності функціонування підприємства та формування конкурентоспроможної робочої сили. Процес мотивації повинен відповідати певному етапу ринкових перетворень і завданням зміцнення конкурентних позицій держави в світі.

Отже, метою дослідження є аналіз процесу мотивації в умовах кризи, виявлення його специфічних особливостей задля підвищення ефективності функціонування підприємства.

Поняття мотивації тісно пов'язане з проблемою управління персоналом. Нові економічні відносини, породжені економічною кризою, висувають нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір, навчання та процес влаштування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації.

У роботі Сладкевича В. П. методи мотивації персоналу розуміються як сукупність прийомів і способів спонукання працівників для досягнення цілей організації на основі узгодження їх цілей і цілей підприємства шляхом постійного дослідження та активізації структури мотивів праці [1, с. 36]. Ці методи засновані на дії законів та закономірностей управління, вони передбачають використання різноманітних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності.

Виділяють три види методів мотивації – це соціально-психологічні, економічні, організаційно-адміністративні методи [2, с. 83]. Усі ці методи мотивації взаємопов'язані між собою. Проте в них є наявний недолік, що розкривається у тому, що вони не передбачають цілеспрямованої зміни потреб працівника, зміни його мотиваційної спрямованості.

Економічні методи мотивації використовуються обов'язково за допомогою розпоряджень, адміністративних рішень, тобто адміністративних; організаційні методи – з урахуванням соціального статусу працівника, особливостей психологічного сприйняття ним процесу мотивації.

Автори Басько Г. М. та Бабич В. А. наголошують на необхідності одночасного використання різних методів впливу на персонал, необхідності їх органічного доповнення, однак не пропонують такого порядку підбору, поєднання методів мотивації, який би синергетично підвищив сукупний ефект мотивації [3, с. 82].

Докучаєв О. А. розкриває сутність економічних методів мотивації як методів, що спираються на економічні інтереси працівників, а їх основу складає формування доходів підприємств і організацій, а також кожного працівника залежно від особистого внеску [4, с. 80]. Саме у момент кризи, коли співробітник розглядає нову пропозицію про роботу, найважливішим показником для нього є заробітна плата.

Під час подолання наслідків кризової ситуації, коли ефективна робота персоналу не завжди рівноцінна матеріальній винагороді, велика значущість належить іншим способам стимулювання співробітників. Серед них організаційно-адміністративні методи мотивації, які базуються на владі, дисципліні та відповідальності. Вони здійснюються через загальні окремі організаційно-адміністративні акти управління (розпорядження) відповідних суб'єктів, розвивають, конкретизують і втілюють у визначену форму організаційне регламентування.

Організаційно-адміністративні методи мотивації відрізняються від інших чіткою адресністю директив,

дисципліні і спричиняє певні стягнення, а також демотивацію. Переважно це методи примусу, що зберігають своє значення доти, доки праця не перетвориться у першу життєву потребу.

Також об'єктивною основою використання організаційно-адміністративних методів мотивації під час кризи виступають організаційні відносини, що складають частину механізму управління. На їх основі реалізується одна з найважливіших функцій управління – функція організації, тому завдання організаційно-адміністративних методів мотивації полягають у координації дій підлеглих. Економічні методи мотивації не можуть існувати без організаційно-адміністративного впливу, що забезпечує чіткість, дисциплінованість та порядок роботи і, таким чином, ще раз підтверджується взаємозв'язок різних методів мотивації.

Але найголовніше для ефективного управління персоналом важливо визначити оптимальне поєднання, раціональне співвідношення організаційно-адміністративних, економічних, соціальних, психологічних та ідейно-виховних методів мотивації [5, с. 94–95]. Слід проводити неособові опитування, що дозволить з'ясувати оптимальний набір методів і чинників мотивації.

Психологічні методи управління відрізняються своєю мотиваційною характерністю, яка визначає напрям їх впливу. Серед способів психологічної мотивації виділяють такі: навіювання, переконання, наслідування, залучення, спонукання, примус та ін. [6, с. 265]. Психологічні методи застосовуються для забезпечення зростаючих соціальних потреб людини, її всебічного гармонійного розвитку і підвищення на цій підставі трудової активності окремих працівників й ефективної діяльності колективів.

Згуртування колективу, створення доброзичливої атмосфери, можливостей для професійного та особистісного спілкування – це актуальний напрям підвищення ефективності праці, особливо під час підвищеного стресового фону, який пов'язаний зі спадом у якості життя.

В умовах подолання наслідків кризи, працівники сильніше сприймають як позитивні, так і негативні зміни. Тривожність і невпевненість провокує поширення чуток і збільшення кількості конфліктів між співробітниками. Тому доцільно також зробити акцент на зниженні тривожності від невизначеності: керівництво повинне інформувати співробітників про поточну ситуацію і найближчі плани, повідомляти про всі досягнення організації, забезпечити необхідну мотивацію співробітників можна шляхом перегляду програму оплати праці, а також розробки диференційованої системи оплати праці залежно від категорій співробітників.

Якщо взяти за приклад поліграфічні підприємства, то абсолютна більшість з них в Україні стикаються з недостатньою кількістю висококваліфікованого персоналу, то, перш за все, тут необхідно виділити коло ключових співробітників, значущість яких велика для компанії і ввести для них додаткові "утримуючі" засоби мотивації, додаткові виплати за виконання певних завдань. Також доцільно переглянути структуру доходів підрозділів, відповідальних за різні напрями. Так, для основних підрозділів підприємства доцільно збільшити частку відрядної заробітної плати, в той час як у забезпечуючих підрозділів частка відрядної заробітної плати повинна бути менше. Але неодмінною основою зміни оплати праці повинна стати їхня прив'язка до показників, що характеризують діяльність співробітників в умовах, що змінилися. Таким чином, нова система мотивації співробітників повинна бути більш прив'язана до результатів їх діяльності.

Таким чином, українські підприємства надають перевагу економічним методам, оскільки розвиток економіки України знаходиться на такому рівні, коли матеріальні стимули є доцільнішими. Але в умовах рецесії фінансові можливості підприємств є ще більш обмеженими, а нематеріальні методи стимулювання, як наслідок, набувають нового значення для підприємства за рахунок стрімкого зростання їхньої ефективності.

Наук. керівн. Гончарова І. В.

Література: 1. Сладкевич В. П. Мотиваційний менеджмент: курс лекцій / В. П. Сладкевич. – К.: МАУП, 2001. – 168 с. 2. Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації / О. Баєва // Персонал – 2005. – № 9. – С. 81–84. 3. Басько Г. М. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємства / Г. М. Басько, В. А. Бабич // Економіка і держава. – 2007. – № 3. – С. 81–84. 4. Докучаєв О. А. Методи дослідження мотивації персоналу підприємства / О. А. Докучаєв // Економіка і держава. – 2006. – № 8. – С. 79–82. 5. Іванов Ю. Мотиваційний механізм сучасного підприємства: теорія і практика розбудови / Ю. Іванов // Економіка України. – 2005. – № 11. – С. 94–97. 6. Петрович Й. М. Формування потреб розвитку та джерела виникнення мотивації персоналу / Й. М. Петрович // Регіональна економіка. – 2006. – № 4. – С. 265–267. 7. Криворотько І. О. А наліз кадрових ризиків та шляхи їх зниження на промислових підприємствах / І. О. Криворотько // Держава і регіони. – 2007. – № 1. – С. 165–168. 8. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2006. – 308 с.