

ливостей розширеного відтворення трудових ресурсів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Горобець Н. М. Проблеми мотивації трудової діяльності в аграрній сфері / Н. М. Горобець // Агросвіт. – 2007. – № 5. – С. 14–19.
2. Плужніков В. О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва / В. О. Плужніков, О. О. Кіях // Економіка АПК. – 2008. – № 4. – С. 137–140.
3. Статистичний щорічник Полтавської області за 2010 рік / за ред. Л. М. Безхлібняк. – Полтава : Головне управління статистики у Полтавській області. – 2011. – 408 с.
4. Червінська Л. Новий підхід до оплати праці сільськогосподарських працівників / Л. Червінська, С. Мала // Пропозиція. – 2009. – № 3. – С. 46–49.
5. Шкурін Г. Т. Мотивація аграрної праці : стан і перспективи розвитку / Г. Т. Шкурін, В. А. Юдіна // Економіка АПК. – 2005. – № 9. – С. 139–144.

УДК 331.103

ДЕМОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК РЕЗУЛЬТАТ НЕЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

**О. В. Мартякова, доктор економічних наук;
Д. О. Крикуненко**

Унаслідок змін, що відбуваються в суспільному та економічному житті країни, реформування системи виробничих відносин, є потреба в розробленні принципово нових, ефективних моделей мотивації персоналу. Саме мотивація та стимулювання до праці дають можливість працівникам реалізувати себе, втримати висококваліфіковані й талановиті кадри на підприємствах, підвищити продуктивність праці персоналу.

Дослідження проблем мотивації та чинників демотивації персоналу відображені у працях вітчизняних авторів, таких як І. Грабська, О. Дигун, Д. Антонцев, О. Баксалова, В. Безматерних, А. Богачев, М. Ведерніков, Т. Вознюк, О. Гончар, В. Крючков [1–11], та зарубіжних Б. Пірсон, Г. Коллінз, А. Рідл [13, 14, 17].

У наведених вище наукових працях відображені окремі чинники мотивації та демотивації персоналу, проведена оцінка прийнятих управлінських рішень щодо завчасного передбачення виникнення демотивації кадрів на

підприємстві. Однак проблема сучасних демотиваційних процесів на підприємствах України залишається малодослідженою.

Метою даної статті є дослідження демотиваційних процесів на підприємствах України.

Для досягнення поставленої мети наукового дослідження необхідно виконати такі завдання: розглянути діяльність персоналу із позицій основних концепцій мотивації людини та визначити чинники демотивації, які впливають на продуктивність праці персоналу підприємств. Розробити методологічний інструментарій моніторингу соціально-психологічних аспектів виникнення демотиваційних процесів і способів підвищення мотивації працівників.

Робота персоналу без належної енергії та бажання досягати намічених цілей, втрата ініціативи та відповідальності, сприйняття персоналом перебування на робочому місці, як просте проведення часу з метою отримання лише заробітної платні – усе це вказує на наявність процесу демотивації персоналу.

Така індиферентність працівників до своєї роботи та виконання трудових обов'язків, пов'язані з недостатньою психологічною компетентністю самих керівників, які нечітко оцінюють важливість мотивування підлеглих і не володіють практичними прийомами їх застосування. Демотивація кваліфікованих кадрів знижує конкурентоспроможність підприємств і, відповідно, конкурентоздатність економіки нашої держави в цілому. В такій ситуації підприємства залишають кадри, які, по-перше, є найбільш кваліфікованими, по-друге, користуються попитом на ринку праці, по-третє, їхні фізичні і соціальні потреби не задоволені.

Наслідки демотивації у підприємницькій діяльності очевидні і дають миттєві результати – зниження прибутків. Це безперечний сигнал для керівництва до дій, щодо створення комплексу заходів з підвищення мотивації персоналу.

Найбільш поширеною і відомою концепцією, що пояснює феномен мотивації людської діяльності, є теорія піраміди Маслоу [16]. В основі піраміди лежать фізіологічні потреби. Далі – потреба безпеки – захист від непередбачуваних ситуацій. Лише після задоволення фізіологічних потреб у людини виникають соціальні бажання – бути повноправним членом суспільства, мати високий соціальний статус, репутацію, з'являється необхідність у самовираженні та самореалізації.

Найпоширенішою помилкою керівників є створення умов для реалізації потреб вищого рівня без задоволення нижчого.

Інша концепція пояснення мотивації – теорія справедливості Стейсі-Адамса [12]. Кожна людина оцінює винагороду за свою працю за двома критеріями: чи не отримую я менше, ніж докладаю зусиль, чи не отримую я менше, ніж інші, що докладають стільки ж зусиль [13]. Коли працівник починає усвідомлювати, що винагорода за виконувану ними роботу неадекватна, він починає зменшувати власний внесок у роботу, задля досягнення справедливості. Виникнення таких процесів на підприємстві створюють загрозу загальної демотивації працівників.

Враховуючи результати проведеного аналізу двох найпоширеніших концепцій мотивації,

можна зробити висновок, що сучасний стан розвитку мотиваційного управління, створює всі передумови для демотивації кадрового потенціалу підприємств.

Для аналізу факторів виникнення демотиваційних процесів, розглядалися підприємства України таких галузей: металургійної, будівельної, приладобудівної.

Виявлено, що на процес виникнення демотивації впливає неефективна система оплати праці та матеріальна винагорода, яка відстає від фактичних успіхів та особистого внеску працівника. Слід зазначити, що дешева праця, яка зумовлює низький рівень життя, призводить до втрати працівником відповідальності не тільки перед суспільством, а й перед самим собою.

Другим значним фактором, який впливає на демотивацію, є організаційна культура. Вона є дієвим інструментом, який забезпечує направленість персоналу на високу продуктивність праці та якісне виконання роботи. Співробітник, вперше приступаючи до виконання своїх обов'язків на новому робочому місці, зазвичай зацікавлений у тому, щоб добре зарекомендувати себе перед керівником. Навколишнє оточення та постійна зміна характеру діяльності створюють зацікавленість у людини до виконуваної роботи, згодом наснага і натиск спадають, з'являється відчуття постійності, повторюваності, але в цьому випадку, керівник не завжди здатний належним чином оцінити ініціативу підлеглого, результатом чого стає зниження продуктивності праці персоналу. Даний процес здебільшого пов'язаний із такими причинами: надмірним втручанням з боку безпосереднього керівника, відсутністю психологічної та організаційної підтримки, нестача інформації та уваги керівника до питань підлеглого, відсутністю зворотного зв'язку, некоректність оцінки працівника керівником. Наведені чинники викликають у працівника почуття приниженості, невпевненості в собі, нестабільності свого положення і можливості подальшого просування.

Розглянемо способи вдосконалення управління персоналом і запропонуємо методологічний інструментарій щодо моніторингу соціально-психологічних аспектів виникнення

демотиваційних процесів на підприємствах України та покращення ефективності мотиваційного управління.

При виявленні неефективності використання заробітної плати, як однієї з основних складових матеріальних методів мотивації, керівники вдаються до використання інших важелів мотивування своїх підлеглих, таких як преміювання, подарунки, таким чином намагаючись затримати найцінніших співробітників, але таке мотивування відбувається тільки на етапі перетворення несправедливої оплати в справедливу. Доречно зазначити, що використання наведених вище інструментів, має короточасний ефект, і до того ж, вони виявляються неефективними по відношенню до значної частини працівників. Тому керівництво вимушено використовує нематеріальні важелі мотивування, такі як корпоративні свята, дошки пошани, оплата навчання. Проте і цього виявляється недостатньо для підтримки «робочого ентузіазму». Справа в тому, що дані зусилля націлені на зовнішнє мотивування, а необхідно врахувати ще один фактор, який здатний впливати на трудову поведінку, – це внутрішня мотивація, яка стосується психологічної індивідуальності співробітника. Адже кожна людина сприймає гнітючий тиск обставин по-своєму, тому використання одного і того ж стимулу, може стати для різних людей мотивуючим і демотивуючим фактором.

Удосконалення управління персоналом повинно базуватися на виконанні таких дій:

1. Дослідження стану мотиваційного управління на підприємстві: проведення моніторингу соціально-психологічних аспектів виникнення демотиваційних процесів.

2. Розробка детального плану навчання керівників, з питань управління кадрами та ефективного застосування мотиваційного інструментарію.

3. Розробка плану використання матеріальних і нематеріальних методів мотивації персоналу.

4. Ознайомлення персоналу з новими правилами і формами взаємодії керівництва і підлеглих.

5. Виконання програми мотивації персоналу.

Дослідження стану мотиваційного управління на підприємстві, полягає у проведенні індивідуальних зустрічей керівників із підлеглими. Необхідно з'ясувати рівень усвідомлення керівництвом і працівниками, проявів демотивації та виявити базові стереотипи, і реальні потреби щодо необхідності використання методів мотивації.

На основі отриманих даних керівництво спільно з персоналом підприємства повинно розробити комплексну програму підвищення ефективності запроваджених мотиваційних рішень, що має включати не лише стимулювання і очікування відповідної реакції, але й формування психологічної готовності працівників до сприйняття нової системи. Найкраще, коли даний процес відбувається вже на стадії планування і проводиться у формі управлінських тренінгів, інтерактивних видів роботи, за участю відповідного фахівця. Таким способом, на відміну від звичайних зборів і обговорень, вдається не лише обмінятися інформацією, але й змінити поведінкові установки.

Розробка подібних заходів повинна включати й кадрову роботу з підбору персоналу. Даний процес повинен відбуватися з урахуванням необхідності підбору людей з подібними мотивами.

Упровадження комплексної програми підвищення мотивації працівників, створює основу для ефективного мотиваційного управління кадрами підприємства.

У даній науковій статті розглядається проблема розробки нового, ефективного методологічного інструментарію для виявлення демотиваційних процесів на підприємствах України.

Ми встановили, що вдосконалення управління персоналом повинно базуватися на моніторингу соціально-психологічних аспектів демотивації, розробці детального плану навчання керівників з питань управління кадрами, розробці плану використання матеріальних і нематеріальних методів мотивації персоналу, ознайомленні персоналу з новими правилами та формами взаємодії керівництва і підлеглих.

Демотивація персоналу є проблемою загальнодержавною. Вона має як короткостро-

кові наслідки – відтік кадрів з підприємств, зниження якості виконуваної роботи, придушення прагнення професійного зростання, так і довготривалі ефекти – погіршення конкурентоспроможності вітчизняної економіки, зниження прибутків.

Ячітке розуміння та керування тим, що може дати компанія співробітникам, регулярне обговорення їх потреб і мотивів, а також можливостей самореалізації, дозволяє уникнути демотивації персоналу.

Подальший науковий пошук може базуватися на розробці програм підвищення мотивації персоналу та виробленні нового інструментарію ефективного управління кадрами на підприємствах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антонцев Д. М. Усовершенствование системы организации оплаты труда на предприятии // Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост : материалы Одиннадцатой междунар. науч. конф. студентов и молодых ученых / ред. кол. С. В. Беспалова. – Донецк : ДонНУ, 2010. – С. 9–11.
2. Баксалова О. М. Прийняття рішень з посилення мотивації праці персоналу / О. М. Баксалова, О. О. Шостак // Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – 2008. – № 4 (12). – С. 134–137. – (Наука й економіка).
3. Безматерных В. Г. Проблемы мотивации труда в экономике современной Украины / В. Г. Безматерных // Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – 2006. – № 19 (58). – С. 18–22. – (Серія «Економіка»).
4. Богачев А. С. Экономические и организационные аспекты регулирования роста производительности труда и заработной платы / А. С. Богачев // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2008. – № 3 (13). – С. 27–31.
5. Ведерніков М. Д. Аналіз факторів та цінностей, які впливають на кар'єру працівників підприємств / М. Д. Ведерніков, В. А. Літинська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – С. 59–61.
6. Вознюк Т. Повышение эффективности управления персоналом на основе его мотивации / Т. Вознюк; ред. кол. Беспалова С. В. – // Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост : материалы Одиннадцатой междунар. науч. конф. студентов и молодых ученых. – Донецк : ДонНУ, 2010. – С. 28–29.
7. Гончар О. І. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства / О. І. Гончар, Т. Г. Лемешева // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – С. 66–69.
8. Грабская И. Что демотивирует украинских работников? / И. Грабовская // Управление персоналом. – 2007. – № 7. – С. 64–68.
9. Дигун О. Современные реалии мотивации / О. Дигун // Управление персоналом. – 2007. – № 7. – С. 72–76.
10. Крючков В. Кто в ответе за демотивацию персонала / В. Крючков // Управление персоналом. – 2007. – № 7. – С. 25–27.
11. Неприцький О. А. Демотивація персоналу у сфері освіти / О. А. Неприцький // Управління школою. – 2007. – № 14–15 (170–171). – С. 61–63.
12. Пирсон Б. Магистр делового предпринимательства : [пер. с англ.] / Б. Пирсон, Н. Томас – М. : Изд. дом «Альпина», 2000. – 218 с.
13. Kollenz G. Anleitung zur Demotivation: Lernen aus Führungsfehlern / G. Kollenz, Dr. Wolfgang. – Linde Verlag Wien, 1998. – 112 p.
14. Kahle-Hausmann J. Demotivation / J. Kahle-Hausmann. – VDM Verlag Dr. Müller, 2007. – 116 p.
15. Maslow A. H. Toward a psychology of being (second ed.) / A. H. Maslow. – N.Y. : D. Van Nostrand, 1968. – 208 p.
16. Riedl A. 101 trucs pour démotiver vos employés (Volume 3) / André Riedl. – CreateSpace, 2011. – 146 p.