

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІ ПЕРСОНАЛУ

Кощенко К.В.,

к.е.н., Київський міжнародний університет

Постановка проблеми. Утримати найвагоміших співробітників – одне з основних завдань менеджменту компанії на етапі кризи. Але керівники більшості вітчизняних підприємств концентрують свою увагу на управлінні виробництвом, маркетингом, рекламою, фінансами тоді, коли вдосконаленню системи мотивації надається недостатньо уваги. У статті розглядаються особливості мотивації персоналу в умовах кризи, принципи й методи матеріальної і нематеріальної мотивації, обґрунтовується її важливість для організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зарубіжній і вітчизняній практиці та науці накопичено значний досвід з питань мотивації персоналу, серед іншого і в умовах кризи. Значний внесок у дослідження питання мотивації персоналу зробили такі вчені, як Антропова Т., Василенко В.О., Воронкова В.Г., Забродська Г.І., Кримов О. та інші.

Нерозв'язані складники загальної проблеми. Найскладнішим моментом у кризисній ситуації для підприємства є втрата кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу неможливо. Це обумовлено насамперед тим, що керівники помилково вважають, що в умовах кризи проблем з мотивацією й ефективною працею персоналу виникати не повинно, бо співробітники розуміють конкуренцію з боку кількох тисяч звільнених, які можуть погодитися виконувати цю роботу й за меншу заробітну плату. Таким чином, сам факт збереження робочого місця для співробітника розглядається як мотивація до якіснішої та ефективнішої праці. Проблема в тому, що в умовах зовнішньої нестабільності та численних звільнень співробітників у різних сферах економіки персонал залишився демотивованим.

Формулювання цілей статті. Мотивація персоналу в умовах кризи вимагає змін як в системі матеріального, так і в системі нематеріального стимулювання співробітників.

Виклад основного матеріалу. Матеріальне стимулювання співробітників є одним з найскладніших питань менеджменту. Професійна побудова системи матеріального стимулювання вимагає від спеціаліста з підбору кадрів знання у сфері економіки та фінансів, менеджменту та психології.

Матеріальна винагорода має вирішальне значення в трудовій мотивації, при чому його зміст для працівника не вичерпується лише компенсацією витрат часу, енергії та інтелекту, які використовуються працівником для досягнення цілей організації [1]. Грошова винагорода, точніше – форми її отримання, а також відносний та абсолютний розмір сприймаються працівником як свідчення його цінності для організації, впливають на самооцінку працівника, говорить про рівень його соціального статусу.

В умовах кризи внутрішня мотивація співробітників суттєво змінюється. Починає переважати мотивація уникнення поразок, побоювання звільнення, скорочення, а також зменшення доходу. У цій ситуації матеріальне стимулювання співробітників повинно будуватися відповідно до таких принципів:

1. При скороченні фіксованої частини доходу надавати можливість заробляти за рахунок змінної частини за досягнення певних потрібних компанії результатів. Нині одна з основних тенденцій – це перехід від сплати за працю до сплати за результат [2]. Це пов'язано з тим, що залежність змінної частини загальної плати від результату мотивує співробітника до поліпшення кількісних і якісних показників праці, до ефективнішого виконання різних господарських, управлінських та інших завдань.

2. Розуміння співробітниками взаємопов'язаність їх власних цілей з метою бізнесу.

3. Пояснення співробітникам, як формується їх дохід, за що вони тепер отримують винагороду. Співробітники повинні розуміти: з виконанням яких вимог вони отримують бонуси та премію; яким чином розраховується величина належної їм премії; у які строки будуть виконані виплати.

У соціології праці обґрунтовується закономірність, яка говорить про те, якщо адміністрація помічає кожне виявлення активності робітником і його заохочує, то активність працівників зростає, вони починають виконувати роботу ефективніше, а організація отримує більший прибуток [3]. При цьому не можна забувати про те, що система матеріального стимулювання повинна бути вигідною як компанії, так і працівнику. Оскільки для роботодавців премії, як і інші елементи витрат на робочу силу, являють собою передусім затримки виробництва, досить суттєвою проблемою є визначення граничного розміру засобів, які можуть бути направлені на заохочувальні виплати, щоб ефект, отриманий від їхнього преміювання, не був зависоким.

З метою забезпечення ефективності преміювання треба дотримуватися правила: сума всіх преміальних виплат при будь-якому значенні перевиконання планових показників не може перевищувати суму прибутку, отриману в результаті застосування даної системи.

4. Регулярний контроль досягнення співробітниками поставленої мети у вигляді звітів, нарад тощо.

У цілому система матеріального стимулювання повинна заохочувати співробітників на виконання цілей, поставлених керівництвом компанії. При цьому поставлені цілі повинні бути достатньо складними, але досяжними, в окремому випадку можна спровокувати демотивацію співробітників. Якщо керівництво намагається нав'язати співробітникам обов'язки, за які не готові нести відповідальність, бажаний результат всеодно не буде досягнуто.

Систему мотивації персоналу не можна назвати ефективною, якщо вона заснована лише на дії матеріальних факторів (таких, як заробітна плата, премії та бонуси) і не включає нематеріальні активи [4], бо підвищення заробітної плати рано чи пізно перестає давати віддачу, на яку розраховує керівництво компанії. Крім того, невиправдано висока заробітна плата починає мати демотиваційний вплив: навіщо працювати добре, якщо можна працювати погано і заробляти не менше? Людина перестає працювати ефективно та починає триматися за місце будь-якими засобами, що шкодить бізнесу.

Найбільшою проблемою щодо грошових заохочень є те, що грошова мотивація за своєю природою є ненасиченою та людина швидко зникає до нового, більш вищого рівня оплати. Той рівень оплати, який ще вчора мотивував його на високу робочу віддачу, дуже швидко стає звичним і втрачає власну заохочувальну силу.

До того ж, через фінансові труднощі для більшості підприємств збільшення матеріальної винагороди для заохочення співробітників стає невимовним марнотратством. У зв'язку з цим розумне застосування нематеріальної мотивації дозволить компанії закріпити лояльність співробітників, збільшити їх зацікавленість до власного професійного рівня, зменшити панічні настрої в колективі та, унаслідок цього, підвищити якість їх професійної діяльності.

Зараз існують різні методи нематеріальної мотивації: дошки пошани, конкурси та кубки, значки, рейтинги, ротація, корпоративні заходи, тимблдинги та усні заохочення тощо [5].

Достатньо популярні й психологічні правила ефективної мотивації: повага до особистості, щирість у схваленні, реалістичність мети, зворотний зв'язок, можливості для росту, заохочення групової роботи та співробітництва, не особистісний характер покарання, диференційований підхід. Вибір інструментів і правил багато в чому визначається організаційною культурою компанії, її розмірами, характером бізнесу, етапом життєвого циклу.

В умовах кризи важливим інструментом нематеріальної мотивації персоналу є корпоративна культура.

Активність та енергія керівника, створення та підтримка бойового духу команди в період кризи є важливими умовами для здійснення успішного антикризового управління. Енергія боротьби за бізнес, оптимізм, віра та консолідація – це 30% успіху, а можливо й більше. Чи підуть люди за своїми керівниками, чи виявлять лояльність і відданість бізнесу, чи збережуть віру в успіх – це залежить від того, який стиль керівництва буде обрано керівною командою [6].

Важливим складником корпоративної культури компанії є місія компанії, що узгоджена з цінностями організації та відповідає на запитання: навіщо людям потрібна ця організація?

Перше, що приваблює, утримує співробітника та стимулює його ділову активність, – це сприятлива атмосфера в компанії. Керівництво компанії має виняткову прерогативу створення подібної атмосфери. Найбільшу роль у створенні в співробітника позитивних відчуттів відіграє атмосфера на роботі – те, як працівник відчуває компанію та себе в ній.

З точки зору мотивації персоналу, передусім менеджерів з продажу, які працюють над взаємодією з ринком та отримують набагато більше поразок, аніж перемог, усвідомлення, що все це виконується лише заради того, щоб фірма заробила більше грошей, може стати просто власною трагедією. Співробітникам компанії потрібна висока мета. Вони повинні розуміти, заради чого встають кожного ранку та прямують на роботу.

Формування місії організації – це процес колективний. Залучаючи персонал до обговорення таких серйозних питань, керівництво, з одного боку, отримує мету, дійсно узгоджену з цінностями організації, а з другого – підвищує мотивацію персоналу. Людям важливо те, що до них прислуховуються. Вони з більшою віддачею працюють в організації, до формування цілей якої вони причетні.

Формування місії організації, чітке визначення її цінностей сприяє залученню людей, які поділяють ці цінності. Отже, процес підбору персоналу також стає керованим.

Якщо в компанії вже сформована місія, то в період кризи її можна доповнити новими корпоративними слоганами, що відображають бойовий настрій колективу. У кожній компанії власні засоби підвищення енергії людей.

Якщо компанія має великий досвід, то можна нагадати співробітникам про велике минуле. Рекомендовано спиратися на вірних і відданих спеціалістів, які продемонстрували власну лояльність компанії в період кризи. Хай вони розповідають молодим спеціалістам, які трудові подвиги були зроблені, щоб урятувати компанію. Приклад колег надихає [7].

В умовах кризової ситуації керівництву компанії не слід повністю відмовлятися від корпоративних заходів. Тому що сама згадка про корпоративне свято здебільшого викликає в працівників теплі емоції. Треба зробити їх економнішими за витратами. Добре спрацює, якщо ідеї цікавих заходів запропонують самі працівники [8].

Існує таке поняття, як тимблдинг (командне утворення) – згуртування колективу за допомогою спільних поїздок до будинків відпочинку або до санаторіїв, участь в екскурсіях і спільних заходах. Презентації та інші акції, що спрямовані на демонстрацію успіху фірми, також повинні проходити з участю членів колективу для формування в них відчуття причетності до загальної справи.

Крім того, не можна забувати про такий досить ефективний метод нематеріальної мотивації, як заохочення керівництва (усні та письмові подяки). Публічне визнання заслуг підвищує зацікавленість робітника, тому що дозволяє співробітникам відчувати власну цінність для компанії як професіонала. Кожна людина хоче, щоб її заохотили та високо оцінили за добре виконання роботи. Одним з легких і ефективніших методів заохочення працівників без грошових витрат є публічне вираження подяки за їх зусилля [9]. Воно може бути здійснене в різних формах, серед іншого у вигляді друку буклетів про компанію з розміщенням фотографій найкращих співробітників та інформаційних витримок про них; розміщення рекомендаційних листів клієнтів на спеціальному інформаційному стенді компанії, де всі співробітники мають можливість їх бачити; оголошення досягнень робітника на загальних зборах, а також розсилкою вітальних повідомлень за відмінно виконану роботу

електронною поштою (з копіями для всіх інших робітників організації). Ці методи не вимагають великих грошових витрат, вони прості й дуже ефективні.

Завжди можна знайти, за що похвалити людину. Головне – робити це щиро. Є золоте правило керівника: лаяти наодинці, а хвалити – при всіх [10]. Похвала при всіх буде мати в декілька разів більший ефект, ніж скупе й тихе схвалення. А осуд в присутності інших може дуже демотивувати людину.

Висновки. У разі кризи люди як ніколи потребують визначеності та впевненості в тому, що керівництво має план дій. Навіть якщо при цьому треба буде використовувати жорсткі дії, це буде набагато краще за невизначеність. Важливо пояснити, у зв'язку з чим ці заходи застосовані, які подальші перспективи компанії. Оптимальним є, коли ця інформація отримується від першої особи підприємства. Важливо пояснити співробітникам поточну ситуацію, визначити, які антикризові заходи планується застосувати, а також перелічити очікування керівництва від співробітників у зв'язку із ситуацією. У будь-якій організації може бути задіяна достатньо велика кількість різних каналів доведення інформації до працівників, однак, на жаль, ці можливості рідко використовуються в повному обсязі.

Погана обізнаність працівників про те, що відбувається в організації, про перспективу розв'язання важливих проблем, що торкаються їх інтересів, не лише погіршує психологічний клімат в організації, знижує рівень їх довіри до керівництва, але й негативно впливає на мотивацію персоналу.

Окрім інформування важливим є залучення персоналу в процес прийняття рішень, насамперед тих, що їх стосуються. Коли керівник діє таким чином, він використовує можливість показати своїм працівникам, що він поважає їх точку зору, а також гарантує собі отримання найправдивішої інформації в процесі прийняття рішень. Це пов'язано з тим, що працівники перебувають у кращому становищі, щоб побачити найкраще рішення для проблем, що виникають, оскільки вони безпосередньо здійснюють виробничий процес і спілкуються зі споживачами.

Працівники, можливо, краще за керівника знають, що працює, а що – ні. Отже, залучення співробітників у процес прийняття рішень сприяє підвищенню якості рішень, що ухвалюються.

На жаль, у багатьох співробітників ніколи не цікавляться їхньою думкою, а якщо й цікавляться, то ця думка відразу ж відкидається. Залучення робітників збільшує їх обов'язки перед організацією і водночас допомагає полегшити здійснення нової ідеї організаційних змін, адже співробітники розуміють сенс змін і підтримують їх. Крім того, суперечності між керівниками й підлеглими не несуть суттєвого впливу, бо немає поділу на ми і вони, колектив сприймає себе командою та менше жаліються на керівників. Усвідомивши та відчувши власну залученість до роботи фірми, оцінивши власну значимість, співробітник може зовсім інакше організувати свою працю.

Поки не пройде ситуація нестабільності, спілкування керівника зі співробітниками повинно нести регулярний характер – щотижнево або щомісячно. Це можуть бути ради щодо результатів діяльності компанії за певний період. Робити це не складно за умов, якщо в компанії існує система звітності. Регулярне інформування колективу про те, що антикризові дії та спільна робота приносить результат, мотивує людей на подолання труднощів.

Перелік використаних джерел

1. Амстронг М. Менеджмент : методы и приёмы / М. Амстронг ; [пер. с англ. О.О. Чистяков]. – К. : Знання-Прес, 2006. – 876 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2005. – 504 с.
3. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент : навч. посібник для ВНЗ / В.Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2004. – 190 с.
4. Забродська Г.І. Формування людського фактора антикризового управління підприємствами роздрібною торгівлі: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. ек.

наук : спец. 08.00.04 «Економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Г.І. Забродська. – Харків, 2011. – 20 с.

5. Завадський Й.С. Менеджмент / Й.С. Завадський – К. : Вид-во Європейського університету, 2005. – 543 с.

6. Кеннедис К. Гуру менеджмента : «Кто есть кто» в бизнес-элите / Кэрол Кеннедис ; [пер. с англ. Д. Ищенко]. – М. : АСТ Транзит-книга, 2006. – 284 с.

7. Рынок труда : упал – отжался [Электронный ресурс] : Журнал / Антропова Т. // Индустрия рекламы. – 2008. – №12. – С. 26–32. – Режим доступа до журн. : <http://adindustry.ru/doc/1073>

8. Крымов А.А. Управление персоналом на все 100% : как стать эффективным HR-директором / А.А. Крымов. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 237 с.

9. Богиня Д.П. Основы економіки праці : навч. посібник / [Д.П. Богиня, О.А. Грیشнова]. – К. : Знання-Прес, 2001. – 313 с.

10. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / Р. Хіт ; [пер. з англ. Р. Ткачук, С. Рябчук, Н. Мішеніна]. – К. : Всеуито, 2002. – 566 с.

УДК 338.43.01:636.2:658.512

L000

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ПРОМИСЛОВОМУ СВИНАРСТВІ

Орел В.М.

к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту Миколаївська філія ПВНЗ «Європейський університет»

Постановка проблеми. На підприємствах, порівнюваних з технічного оснащення і генетичного потенціалу тварин, виробничі показники значно розрізняються. У результаті, багатьом підприємствам не вдається реалізувати конкурентні переваги високотехнологічного виробництва. Головною причиною є недооцінка вимог до виробничого персоналу, спеціалістів і керівників, які пред'являє сучасне свинарство.

Заробітна плата є найважливішим елементом організаційно економічних відносин сучасного виробництва. Про це свідчить розмаїття аспектів дослідження проблематики в економічній теорії. Однак на практиці оплата праці найчастіше розглядається в контексті витрат на виробництво, або, як інструмент мотивації працівників до досягнення кінцевих результатів господарського суб'єкта.

Значення оплати праці різко зростає, якщо розглядати її, як інструмент мотивації працівників. Дослідження показують, що на практиці, у тваринництві та свинарстві, зокрема, використовується велика кількість різних підходів до форм і систем оплати праці – поєднання індивідуальної оплати праці з колективними формами матеріального стимулювання, грошової оплати з натуральною, відрядної – з погодинною [1]. Причому, усі вони розробляються в господарствах самостійно і включаються в колективний договір з працівниками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми дослідження оплати праці та виробничих процесів, що належать до сфери свинарства, вивчались у працях таких учених, як С.А. Гнатюк, М.В. Калінчик, О.В. Мазуренко, А.П. Макаркин, Ю.Ф. Наумов, Ю.П. Яковлев та інші. При цьому слід зазначити, що автори по-різному трактують об'єкти перевірки.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідження оплати праці в промисловому свинарстві та оцінка ефективних виробничих процесів і основних професій галузі щодо їх компетентнісному рівню і часу на отримання професійних навичок.