

УДК 338.2:331.55

М. В. Шашина,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва,
НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", м. Київ

Р. В. Тульчинський,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
ПВНЗ "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

О. Ю. Федотов,

магістр факультету менеджменту та маркетингу,
НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", м. Київ

DOI: 10.32702/2306-6792.2019.3.48

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИСОКОГО РІВНЯ МОБІЛЬНОСТІ РОБОЧОЇ СИЛИ

M. Shashyna,

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Economics and Entrepreneurship, NTUU "KPI named after Igor Sikorsky", Kyiv

R. Tulchinsky,

Ph.D. in Economics, Associate professor, Head of management and public administration
department PHEI "Academician Yuriy Bugay International scientific and technical university"

O. Fedotov,

master 1 years of study, NTUU "KPI named after Igor Sikorsky", Kyiv

FORMATION OF THE MOTIVATIONAL COMPONENT OF PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF HIGH LEVEL OF LABOR MOBILITY

У статті розглянуто основні причини високого ступеня мобільності робочої сили в умовах існуючої економічної нестабільності в країні, до яких віднесено: по-перше, масова, цілеспрямована трудова міграція українського населення, а також, по-друге, причини, що виникають всередині окремих організацій, спонукаючи працівників, до зміни свого робочого місця — відсутність сформованої корпоративної культури та намагань менеджерів щодо її створення, умови в яких працює робітник на вітчизняних підприємствах.

Висока мобільність робочої сили, яка тягне за собою ряд ризиків, пов'язаних із належним фінансовим та кадровим забезпеченням вітчизняних підприємств, а також можливими іміджевими втратами зумовлює необхідність приділення належної уваги вітчизняним підприємцям до цієї проблеми. Встановлено, що основним інструментом завдяки якому можна поліпшити ефективність кадрової політики та мінімізувати негативні впливи проблем, що тягне за собою висока мобільність робочої сили є розробка та комплексне застосування різних методів мотивування. З'ясовано, що мотивацію слід розглядати як збалансовану систему заходів орієнтовану на створення тих мотивів, що штовхають людину, то здійснення тієї чи іншої дії. Аналіз проблем підприємств у кадровій політиці дає можливість стверджувати про більшу зацікавленість персоналу саме у матеріальних засобах мотивації, що пояснюється складним матеріальним становищем населення, ростом інфляції та загальних витрат на забезпечення особистих потреб. У зв'язку з цим, обґрунтовано, що матеріальний фактор переважає в мотиваційній політиці підприємства.

The article considers the main reasons for the high degree of labor mobility in conditions of the existing economic instability in the country, which include: firstly, massive, targeted labor migration of the Ukrainian population, and, secondly, the reasons that arise within individual organizations, prompting workers, before changing their workplace - the lack of a formed corporate culture and the efforts of managers to create it, conditions for which the worker works at domestic enterprises. The high mobility of the workforce, which entails a number of risks associated with the proper financial and personnel provision of domestic enterprises, as well as possible image losses, necessitates the proper attention of domestic entrepreneurs to this problem. It has been established that the main tool through which it is possible to improve the efficiency of personnel policy and minimize the negative effects of problems, which entails high mobility of

the workforce is the development and application of various methods of motivation. It was found that motivation should be considered as a balanced system of measures focused on creating those motives that push a person, then the implementation of one or another action. It is substantiated that the essential factor of influence on the specifics of personnel policy is the socio-economic situation of the country, which forces people to favor material goods over spiritual ones. The main directions that determine the peculiarities of the process of motivation in the enterprise are the individual nature of the activities, social orientation and completeness of the innovations being implemented. The success of any motivation directly depends on the acceptance by the staff of the philosophy of the organization, in parallel with the complex representations of managers about the specifics of its activities and the internal relationships between formal and informal groups in the team. The neglect of at least one of these elements reduces the effectiveness of any measures in this direction. An analysis of the problems of enterprises in the personnel policy, makes it possible to state the greater interest of the staff in the material means of motivation, which is explained by the difficult material situation of the population, the growth of inflation and the total cost of personal needs. In this regard, it is substantiated that the material factor prevails in the enterprise's policy of motivation.

Ключові слова: трудова міграція, кадрова політика, методи мотивування, адміністративна мотивація.

Key words: labor migration, personnel policy, methods of motivation, administrative motivation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Однією з характерних особливостей підприємств, що функціонують у ринковій економіці є їх надмірна чутливість до змін зовнішнього середовища та ступеню інтенсивності окремих економічних процесів, що у ньому виникають. Це змушує підприємства формувати більш гнучку політику та структуру управління підприємством, здатну генерувати швидкі та дієві рішення проблем, що виникають у нестабільному економічному середовищі. Це питання напряду стосується такого важливого аспекту управління підприємством як кадрова політика. В умовах масової трудової міграції робочої сили до країн Європейського Союзу, відсутності фінансових, інвестиційних, податкових стимулів до створення та розширення промислових підприємств, виникає складна ситуація, яка змінює економічну поведінку як роботодавців, так і самих найманих робітників, що найчастіше призводить до негативних наслідків. Саме тому перед більшістю українських підприємств постають нові виклики, пов'язані з виробленням нових підходів до організації кадрового забезпечення та взаємодії всередині формальних та неформальних груп в організації. За цих умов актуальності набуває використання більш сучасних методів мотивації, а саме їх оптимальних поєднань задля досягнення максимального економічного ефекту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням мотивації постійно приділяється висока увага серед наукової спільноти як вітчизняної, так і зарубіжної. Однак, варто заз-

начити, що оптимальних способів залучення різних засобів мотивації не існує, це зумовлено специфікою окремих підприємств, особливостями національного менталітету та типу економічної системи загалом. Саме тому розгляд питань мотивації у теоретичній площині, в контексті конкретних проблем з якими зіштовхуються підприємства, дає можливість сформулювати реальні управлінські рекомендації. Широко розглянуті теоретичні аспекти визначення мотивації у роботах таких вчених: О. Ареф'єва, Д. Богиня, В. Врум, Х. Кіцак, А. Колот, Н. Краснокутська, А. Кочеткова, А. Маслоу, С. Пирожков, Р. Хендерсон, А. Чкан.

МЕТА СТАТТІ

Окреслити основні проблеми, що виникають на вітчизняних підприємствах, внаслідок високого ступеня мобільності робочої сили в умовах існуючої економічної нестабільності в країні. Визначити основні напрямки та особливості застосування засобів мотивації, спрямованих на подолання негативних наслідків вищезгаданих явищ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Останнім часом спостерігається тенденція до зростання динаміки плинності кадрів на вітчизняних підприємствах. Безперечно, інтенсивність даних процесів напряду залежить від специфіки підприємства та основного напрямку його діяльності. Враховуючи досвід розвинених країн, у яких превалюють ринкові підходи до керування економікою, швидка плинність кадрів є явищем природним, за умови якщо воно існує у певних межах, у залежності від

сфери діяльності окремої компанії. Розглядаючи вітчизняні підприємства у розрізі мобільності робочої сили та вироблення підходів до ефективного врегулювання цих питань всередині підприємства, пропонуємо, для початку, розглянути основні причини активізації даних процесів.

Найпершою проблемою, яка поступово набуває загрозливого характеру є масова, цілеспрямована трудова міграція українського населення. Причини цього явища є очевидними — низький рівень заробітної плати, що зумовлює неможливість задоволення побутових потреб домогосподарств та відсутність робочих місць. Принагідно зазначимо, що активна трудова міграція спостерігається переважно серед низькокваліфікованої робочої сили. Такий тип працівників найчастіше обслуговує галузі з природно високою плінністю кадрів, тим самим посилюючи проблему. Вирішення цього питання лежить у площині як державного управління (стимулювання появи нових робочих місць, шляхом пріоритетизації розвитку промислового потенціалу країни), так і підприємницького сектору, в контексті постійного вдосконалення мотиваційних заходів [2].

Далі розглянемо проблеми, що виникають всередині окремих організацій, спонукаючи працівників, до зміни свого робочого місця. Однією з таких проблем, яка є притаманною великій кількості підприємств не залежно від їх розміру та сфери діяльності, є відсутність сформованої корпоративної культури та намагань менеджерів щодо її створення. Існування дружньої робочої атмосфери в колективі є запорукою досягнення високих показників продуктивності праці та підґрунтя до взаємовигідного партнерства окремого працівника та організації. Такими питаннями на підприємстві повинна займатися спеціалізована структура, яка складається з висококваліфікованих HR-менеджерів, які застосовуючи індивідуальний підхід до аналізу взаємодії як окремого робітника, так і групових взаємодій в колективі, зможуть поступово формувати у працівників відчуття атмосфери впевненості, чіткого розподілу повноважень та механізму вирішення конфліктів. Разом з цим питанням може виникати проблема іміджу організації, що несе у собі ще більші ризики. Менеджери компанії повинні паралельно роботі з персоналом моніторити, сформовані уявлення про компанію, як на ринку праці, так і серед пересічних споживачів продукції або послуги.

Наступна проблема є більш спеціалізованою та може виявлятися у різних формах,

відповідно до виду підприємства та напрямку здійснюваної ним діяльності. До неї відносяться безпосередньо умови, в яких працює робітник, адже дуже часто в галузях з високою мобільністю робочої сили працівники перебувають під високим психо-фізіологічним навантаженням, що негативно впливає на стан їх здоров'я, бажання працювати та найголовніше — продуктивність праці та кінцевий результат. Саме тому персонал, який займається підбором кадрів повинен чітко визначати вимоги до кандидатів та здійснювати їх попередню оцінку щодо ступеня відповідності даним вимогам.

Часто проблемі високої плінності кадрів приділяється незначна увага або вона взагалі упускається під приводом того, що дана ситуація є типовою для окремого виду підприємства. Однак управлінський склад компанії повинен завжди усвідомлювати ризики та майбутні втрати у результаті нехтування цим питанням. Така проблема підсилює саму себе, тим самим негативно впливаючи на усі аспекти діяльності підприємства. Спостерігаються труднощі в пошуку необхідних кадрів, що посилюється міграційними процесами. Утім, навіть якщо підприємство спромоглося знайти необхідного працівника, перший час воно буде змушене нести витрати (явні або неявні), пов'язані з адаптацією такого працівника до виробничого процесу або його навчанням.

Основним інструментом, завдяки якому можна поліпшити ефективність кадрової політики та мінімізувати негативні впливи проблем, що тягне за собою висока мобільність робочої сили, є розробка та комплексне застосування різних методів мотивування. Для прикладу, матеріальні засоби мотивації можуть вирішити, згадану проблему відтоку робочої сили з вітчизняного ринку праці. Адже головною причиною виїзду українських громадян є саме матеріальний чинник, тобто низький розмір заробітної плати.

Аналізуючи проблеми підприємств у кадровій політиці, можна стверджувати про більшу зацікавленість персоналу саме у матеріальних засобах мотивації, що пояснюється складним матеріальним становищем населення, ростом інфляції та загальних витрат на забезпечення особистих потреб. У такому випадку матеріальний фактор буде переважати в мотиваційній політиці підприємства. Матеріальна мотивація не обмежується маніпуляціями з основною та додатковою заробітною платнею, ними можуть бути надання медичного страхування або оплачуваних відпусток до оздоровчих організацій. Такий спосіб мотивації вирішує проблему

фізіологічного навантаження на працівника, дає сильний стимул "триматися" за цю роботу. Єдиним недоліком таких заходів є високі витрати на їх провадження, що робить їх доступними лише для великих високоприбуткових підприємств.

Однак засоби морального впливу не втрачають своєї важливості, їх правильне застосування у поєднанні з матеріальними значно підвищити показники ефективності праці персоналу. Зокрема це може частково вирішувати питання психологічного напруження на роботі, викликаного специфікою окремих робіт. До традиційних і найбільш ефективних інструментів моральної мотивації може бути, створення дружньої робочої атмосфери, надання перспектив кар'єрного зростання працівника, організація колективних екскурсій, мандрівок, семінарів та тренінгів, здатних зблизити персонал компанії у неробочій або напівробочій атмосфері. До того ж, нині існує велика кількість випробуваних креативних методів мотивації, які не потребують значних матеріальних затрат, одна дають результат аналогічний матеріальним факторам мотивації.

Розглядаючи світовий досвід мотивації персоналу, яскравим прикладом є сімейні компанії, як-от: корпорації IBM і AT&T. У рамках даних програм компанії надають своїм працівникам можливість працювати за гнучким графіком, допомагають у доборі нянь, надають можливість влаштування дітей в корпоративні дитячі садки та ясла, а також проводять святкові заходи для співробітників з малюками. Інша найбільша американська корпорація Walt Disney Co на вікнах кафе, що знаходиться на центральній вулиці "Діснейленд — парку", зображує фотографії найбільш цінних співробітників [1, с. 151].

Тим не менш, здійснення мотиваційної політики може супроводжуватися рядом перепон організаційного та управлінського характеру. Доволі часто на вітчизняних підприємствах спостерігається ситуація повної апатичності вищого керівництва компанії до мотивування власного персоналу, це може бути спричинено відсутністю розуміння та довіри до таких засобів, "адаптацією" до умов високої плинності кадрів або використання відповідних статей витрат у цілях, що протирічить законним інтересам фірми. Однак існують також організаційні аспекти пов'язані з відсутністю досвіду використання інструментів мотивування, що може призводити до нераціональних витрат, втрати довіри до мотивування та навіть отримання зворотного ефекту.

Класичними, "закоріненими" помилками в мотивації співробітників сьогодні є такі [5, с. 184]:

- 1) спроби застосування класичних підходів (теорій) мотивації в чистому вигляді;
- 2) виключне переважання методів економічного стимулювання, що шкодить іншим методам;
- 3) повна відсутність мотиваційної роботи з персоналом.

Зазначені типові помилки спричинені переважно нерозумінням процесу мотивування та вірою в універсальну комбінацію заходів для кожного підприємства. Ефективна мотивація визначається одночасним розумінням технологічних процесів та існуючого психологічного клімату в колективі. Таким чином, деякі методи попри їх очевидні переваги можуть виявитися неефективними та надлишковими для конкретної організації.

Незважаючи на те, що сьогодні функціонує розгалужена система освітніх закладів різних форм власності, форми взаємодії їх з роботодавцями та ринком праці все ще залишаються малоефективними [3, с. 93]. Мається на увазі, що даний інструмент є достатньо обмеженим у використанні з причини високої вартості проведення відповідних освітніх заходів. Водночас великі підприємства, що мають достатню кількість грошових ресурсів не поспішають використовувати даний інструмент. Більш доцільним для великих компаній є підтримка наукових установ, шляхом спонсорування різного роду конкурсів, які дозволять, з одного боку, підтримати наукову активність молоді, а з іншого — отримати нові креативні рішення як стратегічних, так і поточних завдань та викликів, що стоять перед компанією.

Зауважимо, що в процесі управління підприємством необхідно помірковано та виважено здійснювати заходи адміністративної мотивації.

Адміністративна мотивація базується на дисципліні праці, відповідальності працівника, використанні дисциплінарних заохочень і різних форм дисциплінарного покарання (догана, зауваження, звільнення з роботи) [4, с. 41]. Невдале застосування таких інструментів може призвести до поглиблення проблеми високого ступеню плинності кадрів в окремій організації.

Існування різних підходів, що відображають склад і класифікацію наявних мотиваційних заходів, підтверджує факт постійного пошуку найкращої схеми взаємозв'язку

цих заходів, спрямованих на керівництво персоналом як єдиним цілим, що в принципі є неможливим. Це підтверджується тим, що не існує єдиного "шаблону колективу" і підібрати конкретний перелік, який підходив би на стовідсотково всім і кожному, неможливо [6, с. 197].

Мотивація в першу чергу покликана на формування розуміння та прийняття основних цілей організації та засобів їх досягнення усім персоналом. Тобто мотивацію слід розглядати як збалансовану систему заходів орієнтовану на створення тих мотивів, що штовхають людину, то здійснення тієї чи іншої дії.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження, можна стверджувати про необхідність приділення належної уваги вітчизняним підприємцям до проблеми високої мобільності робочої сили, яка тягне за собою ряд ризиків, пов'язаних із належним фінансовим та кадровим забезпеченням компанії, а також можливими іміджевими втратами. Істотним фактором впливу на особливості кадрової політики є соціально-економічне становище країни, що змушує людей надавати перевагу матеріальним благам над духовними. Основними напрямками, які визначають особливості здійснення процесу мотивування на підприємстві є індивідуальний характер заходів, соціальна орієнтованість та повнота впроваджуваних новацій. Успішність будь-якої мотивації напряму залежить від прийняття персоналом філософії організації паралельно комплексним уявленням менеджерів про специфіку її діяльності та внутрішніх взаємовідносин між формальними та неформальними групами у колективі. Нехтування хоча б одним із цих елементів нівелює ефективність будь-яких заходів у цьому напрямку.

Література:

1. Киселева Т.В. Современные способы мотивации персонала / Т.В. Киселева, А.П. Киселев // НИЦ АЭТЕРНА. — 2017. — С. 148—152.
2. Столяренко А.В., Онищук Л.А. Назначение системы мотивации персонала предприятия и принципы ее формирования // Научно-методический электронный журнал "Концепт". — 2017. — № 3. — Режим доступа: <http://ekoncept.ru/2017/170058.htm>
3. Михайленко Н.О. Особливості управління розвитком трудового потенціалу підприємства на основі багатовимірної оцінювання / Н.О. Михайленко // Науковий вісник Ужго-

родського національного університету. — 2018. — № 18. — С. 90—94.

4. Біловодська О.О. Мотивація як детермінанта успішного розвитку трудового потенціалу на промисловому підприємстві / О.О. Біловодська, Т.В. Кириченко, О.Ю. Савченко // Інфраструктура ринку. — 2017. — № 11. — С. 40—45.

5. Кириченко С.О. Мотивації персоналу при здійсненні діяльності підприємства / С.О. Кириченко, В.Ю. Степанюк // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. зб. наук. пр. — В. 14. — К.: ІВЦ "Політехніка", 2014. — С. 182—186.

6. Тульчинська С.О. Сучасні проблеми організації управління персоналом на підприємстві / С.О. Тульчинська, Я.В. Шемет // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. зб. наук. пр. — В. 13. — К.: ІВЦ "Політехніка", 2014. — С. 195—202.

References:

1. Kiseleva, T. V. and Kiselev, A. P. (2017), *Sovremennye sposoby motyvatsyy personala [Modern methods of staff motivation]*, NYTs AETERNA, Ufa, Russia.
 2. Stoljarenko, A. V. and Onishhuk, L. A. (2017), "The purpose of the system of motivation of staff of the enterprise and the principles of its formation", *Nauchno-metodicheskij jelektronnyj zhurnal "Koncept"*, [Online], vol. 3, available at: <http://ekoncept.ru/2017/170058.htm>. (Accessed 4 Jan 2019).
 3. Mykhajlenko, N. O. (2018), "Features of the management of the development of labor potential of the enterprise on the basis of multivariate assessment", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 18, pp. 90—94.
 4. Bilovods'ka, O. O. Kyrychenko, T.V. and Savchenko, O.Yu. (2017), "Motivation as the determinant of the successful development of labor potential at an industrial enterprise", *Infrastrukтура rynku*, vol. 11, pp. 40—45.
 5. Kyrychenko, S. O. and Stepaniuk, V. Yu. (2014), "Motivation of the personnel in the activity of the enterprise", *Elektronne vydannia Suchasni problemy ekonomiky ta pidpryemnytstvo*, [Online], vol. 14, available at: <http://sb-keip.kpi.ua/article/viewFile/47100/43234> (Available 4 Jan 2019).
 6. Tul'chyns'ka, S. O. and Shemet, Ya. V. (2014), "Modern problems of personnel management at the enterprise", *Suchasni problemy ekonomiky i pidpryemnytstva. zb. nauk. pr.*, vol. 13, pp. 195—202.
- Стаття надійшла до редакції 19.01.2019 р.*