

Д.О. Крикуненко (Донецький національний технічний університет, Україна)  
**РОЗРОБКА СИСТЕМИ ДЕМОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ  
ЯК ОДНОГО З ЕЛЕМЕНТІВ МОТИВАЦІЙНОГО  
УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*У статті розглянуто основні принципи розробки систем мотивації на підприємствах України. Запропоновано якісно новий алгоритм моніторингу мотиваційного управління на підприємстві та побудови комплексної системи демоти́вації персоналу з метою стимулювання кадрів до професіонального виконання своїх функціональних обов'язків.*

*Ключові слова: мотиваційне управління, демоти́вація, система демоти́вації, персонал.*  
Літ. 13.

Д.А. Крикуненко (Донецкий национальный технический университет, Украина)  
**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
КАК ОДНОГО ИЗ ЭЛЕМЕНТОВ МОТИВАЦИОННОГО  
УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*В статье рассмотрены основные принципы разработки систем мотивации на предприятиях Украины. Предложен качественно новый алгоритм мониторинга мотивационного управления на предприятии и построения комплексной системы демоти́вации персонала в целях стимулирования кадров к профессиональному выполнению своих функциональных обязанностей.*

*Ключевые слова: мотивационное управление, демоти́вация, система демоти́вации, персонал.*

D.A. Krykunenko (Donetsk National Technical University, Ukraine)  
**DEVELOPMENT OF STAFF DEMOTIVATION SYSTEM AS AN  
ELEMENT OF MOTIVATION MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE**

*The article considers the key principles of motivation systems development at the enterprises of Ukraine. A brand new algorithm for monitoring the motivation management at an enterprise is offered for the construction of a complex system of staff demotivation aimed at staff encouragement to perform their duties professionally.*

*Keywords: motivation management; demotivation; demotivation system; staff.*

**Постановка проблеми.** Керівникам українських компаній добре відомий той факт, що індивідуальний і немотивований персонал може стати причиною зниження показників діяльності підприємства. Намагання подолати цю проблему створює нову основу для розробки якісно нових систем мотиваційного управління – систем мотивації та демоти́вації кадрів.

Системи демоти́вації працівників у тій чи іншій мірі застосовуються практично в усіх компаніях (як українських, так і західних). Метою демоти́вації є не звільнення персоналу, а навчання в межах виконання його функціональних обов'язків за допомогою використання моральних і матеріальних методів покарання.

Керівництво підприємства, приймаючи рішення про застосування методів демоти́вації кадрів, мотивує їх до підвищення продуктивності праці.

Сучасна проблема застосування системи демоти́вації персоналу криється у відсутності чітко визначеного алгоритму проведення моніторингу мотиваційного управління на підприємстві, що, у свою чергу, створює загрозу неефективного використання моральних і матеріальних методів покарання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблеми ефективного застосування й розробка мотиваційних і демотиваційних систем знайшло своє відображення у працях зарубіжних і вітчизняних авторів, таких як Д.М. Антонцев [1], О.М. Баксалова [2], В.Г. Безматерних [3], А.С. Богачов [4], М.Д. Ведерніков [5], Т. Вознюк [6], О.І. Гончар [7], Ю. Кале-Хаусманн [10], Г. Колленз [11], Б. Пірсон [8], А. Рідл [12], Х. Шмідт [13].

**Невирішені частини проблеми.** Кожна людина залежить від власних потреб, цінностей і мотивів, які значною мірою впливають на її поведінку при виконанні повсякденних завдань і функціональних обов'язків на підприємстві.

Довгий час різні дослідники намагалися знайти шляхи вирішення даної проблеми. Результатом таких пошуків стали численні теорії та концепції, які дозволили визначити фундаментальні положення й принципи при розробці систем мотивації персоналу. Незважаючи на різноплановість проведених досліджень, проблема ефективного впровадження й застосування систем демотивації залишається недостатньо вивченою.

**Метою дослідження** є вивчення основних принципів розробки систем мотивації на підприємствах України, розробка алгоритму моніторингу мотиваційного управління й основних принципів побудови систем демотивації персоналу.

**Основні результати дослідження.** В сучасній науковій літературі описана велика кількість підходів до розробки систем мотивації й демотивації кадрів. На перший погляд, наукові знання дають змогу побудувати досконалі системи стимулювання, які здатні покращити економічні показники діяльності підприємства, проте цього не відбувається. Це пов'язано з недостатньою увагою з боку керівників до фундаментальних принципів, які необхідно враховувати при розробці систем мотивації та демотивації персоналу, алгоритмів моніторингу мотиваційного управління на підприємстві.

Для вирішення даної проблеми проаналізуємо основні принципи, які необхідно враховувати керівництву підприємства при розробці системи мотивації персоналу.

Мотиви, які керують людиною, завжди індивідуальні. Підвищення продуктивності праці персоналу підприємства за рахунок стимулювання його діяльності повинно базуватися на індивідуальних принципах мотивації. Більшість керівників, виконуючи свої функціональні обов'язки, використовують застарілі принципи та підходи до мотивації кадрів. Такий стан речей дозволяє вирішити лише частину проблем, які виникають на шляху до ефективного функціонування персоналу підприємства.

Встановлено, що мотиви виникають завдяки сукупності чинників, які залежать лише від конкретної особистості. При побудові систем мотивації керівники повинні враховувати не тільки взаємозв'язок мотивів людини, але і їх мінливу природу. Ці зміни необхідно розуміти і вміти вчасно на них реагувати.

Зарубіжні та вітчизняні вчені виділяють велику кількість мотиваційних чинників, а саме: гроші, кар'єрне зростання, слава, визнання, самовираження та самореалізація.

Безумовно, гроші є найбільш очевидним і найбільш часто використовуваним засобом для стимулювання персоналу. З одного боку, вони є потужним засобом мотивації, а з іншого – можуть виступати чинником демотивації.

На думку Ф. Герцберга, недолік грошей може викликати незадоволеність роботою, достатня кількість сама по собі не приносить тривалою задоволення [9]. Це особливо актуально для людей, що працюють за фіксований оклад. Такі люди можуть відчувати позитивні емоції, радість. Але почуття ейфорії може швидко зникнути, якщо працівники не отримують задоволення від самої роботи. Відповідно до цих міркувань, можна зробити висновок, що впровадження ефективного мотиваційного управління на підприємстві повинно базуватися на можливості використання комплексу мотиваційних чинників.

Система мотивації повинна бути орієнтована на кінцевий результат, мати справедливий характер та бути простою й зрозумілою для кожного працівника. Розробка мотиваційної моделі передбачає необхідність чітко усвідомлювати бажані результати, при цьому важливе значення набуває система мотивації, яка тісно пов'язана з життєвим циклом компанії.

Система мотивації повинна бути гнучкою, керованою і змінюваною. При зміні ситуації на ринку чи всередині компанії, цілей або завдань керівники повинні приймати негайні рішення, пов'язані з оптимізацією й пристосуванням мотиваційного управління на підприємстві до нових змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, завдання керівника полягає в тому, щоб застосувати наявні мотиваційні чинники до конкретної людини, правильно розставивши пріоритети. У цьому випадку підприємство отримує команду високопродуктивних кадрів, які здатні до вирішення різноманітних проблем і завдань.

Наступний етап, необхідний для розробки й впровадження системи мотивації та демотивації персоналу, полягає в проведенні моніторингу мотиваційного управління на підприємстві відповідно до розробленого нами алгоритму, який передбачає: аналіз поточної ситуації, аналіз отриманих результатів, проведення необхідного реформування.

1. Аналіз поточної ситуації передбачає виявлення демотиваційних процесів на підприємстві та мотиваційних факторів і можливостей, необхідних для ефективного стимулювання діяльності персоналу.

Діяльність, пов'язана з дослідженням поточної ситуації в мотиваційному управлінні, передбачає використання таких елементів моніторингу: спостереження за співробітниками під час виконання ними своїх функціональних обов'язків, вирішення нестандартних завдань; особисті бесіди зі співробітниками з оперативних питань або спеціальні бесіди, спрямовані на мотивацію або демотивацію співробітника; проведення спеціальних тестів, в тому числі тих, які передбачають виявлення «прихованих» мотивів; проведення зборів.

Форми проведення такої роботи виконуються у двох напрямках: адресному й анонімному. Адресна форма дослідження передбачає виявлення інформації щодо конкретного співробітника, анонімна – має великий відсоток достовірності.

2. Аналіз отриманих результатів. Результат моніторингу відповідних процесів полягає в отриманні керівником індивідуальних і загальних мотивацій-

них критеріїв, які необхідно задовольняти для отримання бажаного мотиваційного ефекту.

Важливе питання при вирішенні даної проблеми – відповідність очікувань співробітників та інтересів компанії. За допомогою отриманих критеріїв керівник зможе виділити необхідні мотиваційні важелі, використання яких задовольнить потреби персоналу і підприємства.

3. Проведення необхідного реформування. Результати реформування системи мотиваційного управління на підприємстві повинні мати довгостроковий характер. Методи роботи, які використовуються в процесі модернізації системи мотивації, можуть мати різні форми, але мета впровадження повинна залишатися незмінною – відповідність системи мотивації цілям підприємства. Керівник повинен намагатися задовольнити потреби співробітників і ліквідувати всі чинники незадоволеності персоналу підприємства.

Отже, можна запропонувати такі основні напрямки реформування мотиваційного управління на підприємстві: посадових обов'язків, режиму роботи персоналу, корпоративної культури, правил кар'єрних переміщень, вимог до набору персоналу, організаційної лояльності з боку персоналу.

Наступним етапом наукового дослідження побудови ефективного мотиваційного управління є вирішення проблеми розробки систем демотивації на підприємстві з метою стимулювання кадрів до професійного виконання своїх функціональних обов'язків.

Зважаючи на вищевикладене, можна запропонувати якісно нові принципи й алгоритм побудови системи демотивації як один із обов'язкових елементів мотиваційного управління на підприємстві:

1. Створення комплексної системи демотивації передбачає попередню розробку програми покарань підлеглих. Даний регламентний документ повинен містити інформацію про посадову особу, до якої застосовується захід впливу, вид провини, вид покарання, послідовність виконання цих заходів і виконавців.

Важливо відмітити, що розробка системи демотивації повинна чітко відповідати і не суперечити чинному законодавству України.

2. Основний принцип, якого повинні дотримуватися керівники при розробці, впровадженні та використанні системи демотивації, – збалансоване використання моральних і матеріальних форм покарання.

Моральна демотивація – форма покарання працівника, яка базується на застосуванні психологічних аспектів впливу на людину, а саме: зауваження, догана, сурова догана.

Матеріальна демотивація – форма покарання працівника, яка базується на застосуванні матеріальних заходів впливу: зменшення окладу, позбавлення премій, звільнення.

При побудові системи демотивації працівників керівникам необхідно пам'ятати, що баланс між матеріальним і моральним впливом на персонал досягається за рахунок контролю й аналізу таких чинників: мікросередовища організації, цілей, які стоять перед підприємством, професійних якостей співробітників.

3. Процес розробки системи демотивації персоналу повинен передбачати документальне відображення вжитих демотиваційних заходів. Дане положен-

ня бажано реалізувати у вигляді службових записок, в яких пояснюється скоєний проступок, та рекомендації щодо можливої форми вибору відповідного покарання.

4. Використання застосованих демотиваційних заходів. Розробка комплексної демотиваційної системи кадрів повинна розглядатися не лише з точки зору механізму покарання персоналу за скоєне порушення. Дані, отримані при функціонуванні системи, повинні використовуватися керівником при проведенні переатестації співробітників, розгляді питання про зміну матеріальних заходів стимулювання, преміювання. В даному випадку система демотивації повинна виступати як сукупність показників діяльності конкретного працівника в довгостроковому періоді.

**Висновки.** У пропонованій науковій статті розглядаються основні принципи розробки систем мотивації на підприємствах України, підходи до розробки алгоритму моніторингу мотиваційного управління й основні принципи побудови систем демотивації персоналу.

Встановлено, що удосконалення систем мотивації та демотивації персоналу повинно базуватися на дослідженні основних принципів, які необхідно враховувати керівництву при розробці даних систем, моніторингу мотиваційного управління на підприємстві, відповідно до запропонованого нами алгоритму дій.

Побудова ефективного мотиваційного управління повинна передбачати не лише розробку мотиваційних і демотиваційних систем на підприємстві, а й встановлення чіткої регламентації дій щодо процедури виконання прийнятих організаційних заходів на підприємстві.

Дотримання встановлених положень створює розуміння норм, процедур, принципів, прийнятих на підприємстві, з метою удосконалення механізму стимулювання персоналу.

Впровадження вказаних вище дій передбачає розширення можливого спектру впливу керівників на своїх підлеглих.

**Перспективи подальших розвідок.** Подальший науковий пошук може базуватися на розробці систем підвищення мотивації персоналу, більш глибокому вивченні демотиваційних процесів на підприємстві й основних причин виникнення даного явища.

1. *Антонцев Д.М.* Усовершенствование системы организации оплаты труда на предприятии // *Материалы Одиннадцатой международной научной конференции студентов и молодых ученых «Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост»* / Ред. кол. С.В. Беспалова. – Донецк: ДонНУ, 2010. – С. 9–11.

2. *Баксалова О.М., Шостак О.О.* Прийняття рішень з посилення мотивації праці персоналу // *Наука й економіка: Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету.* – 2008. – №4. – С. 134–137.

3. *Безматерных В.Г.* Проблемы мотивации труда в экономике современной Украины // *Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского.* – Серия: Экономика. – 2006. – №19. – С. 18–22.

4. *Богачев А.С.* Экономические и организационные аспекты регулирования роста производительности труда и заработной платы // *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії.* – 2008. – №3. – С. 27–31.

5. *Ведерніков М.Д., Літинська В.А.* Аналіз факторів та цінностей, які впливають на кар'єру працівників підприємств // *Вісник Хмельницького національного університету.* – 2009. – №4. – С. 59–61.

6. *Вознюк Т.* Повышение эффективности управления персоналом на основе его мотивации // Материалы Одиннадцатой международной научной конференции студентов и молодых ученых «Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост» / Ред. кол. С.В. Беспалова. – Донецк: ДонНУ, 2010. – С. 28–29.
7. *Гончар О.І., Лемешева Т.Г.* Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства // Вісник Хмельницького національного університету.– 2009.– №4. – С. 66–69.
8. *Пирсон Б., Томас Н.* Магистр делового предпринимательства / Пер. с англ. – М.: Альпина, 2000. – 218 с.
9. *Herzberg, F.* (1971). *Work and the Nature of Man.* New York: World.
10. *Kahle-Hausmann, J.* (2007). *Demotivation.* VDM Verlag Dr. Muller.
11. *Kollenz, G., Wolfgang, Dr.* (1998). *Anleitung zur Demotivation: Lernen aus Führungsfehlern.* Linde Verlag Wien. 112 p.
12. *Riedl, A.* (2011). 101 trucs pour demotiver vos employes (Volume 3). CreateSpace. 146 p.
13. *Schmitz, H.* (2005). *Raus aus der Demotivationsfalle: Wie verantwortungsbewusstes Management Vertrauen, Leistung und Innovation fordert.* Gabler Verlag. 188 p.

Стаття надійшла до редакції 28.12.2011.

### КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА  
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ**

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26  
E-mail: book@nam.kiev.ua  
тел./факс 288-94-98, 280-80-56



**Транснаціональні корпорації: Навчальний посібник.** – К.: Національна академія управління, 2008. – 240 с.  
Ціна без доставки – 25 грн.

Автори: **О.В. Зав'ялова, В.Є. Сахаров.**

У навчальному посібнику викладено теоретичні основи виникнення, становлення та розвитку транснаціональних корпорацій, механізм їхнього функціонування та вплив на світову економіку. Розглянуто систему національного і міжнародного регулювання ТНК.

Посібник містить також ситуаційні вправи, що дозволяє закріпити теоретичні знання шляхом виконання практичних завдань та обговорення ситуаційних вправ.

Призначений для студентів та викладачів вузів. Посібник стане корисним всім, хто цікавиться проблемами транснаціоналізації світової економіки.