

18. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2016 – 2017 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>
19. Позиція України в рейтингу країн світу за глобальним індексом інновацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.globalinnovationindex.org>.
20. Манів С. З. Інтелектуальний потенціал: його суть та складові / С. З. Манів // Економіка та держава. – 2009. – № 6. – С. 51–55.
21. Степанчук С. О. Особливості формування та використання інтелектуального потенціалу / С. О. Степанчук // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – 2015. – Т.19. – №1. – С.13–23.

УДК 331.101.38

Сакун Л.М., к.е.н., доцент

Веденіна Ю.Ю., к.е.н., доцент

Бражнікова Т.М., студентка

Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

У статті розглядається роль матеріальної та нематеріальної мотивації під час економічного спаду в країні. На прикладі дослідження, яке проводилось в Греції у період боргової кризи, виявлено найважливіші чинники мотивації, які можуть привести працівників до більш ефективної поведінки в умовах поточної рецесії. На основі досвіду можна з'ясувати, які інструменти нематеріальної мотивації доречно для застосування українськими керівниками.

Ключові слова: мотивація, стимулювання праці, мотиви, фактори.

Sakun L., Viedienina Y., Brazhnikova T. M.

EMPLOYEE'S MOTIVATION AND WORK STIMULATION UNDER THE CONDITION OF ECONOMIC CRISIS

The article contains look at role of material and non-material motivation during economic recession. The example of survey, which took place in Greece during economic crisis, brought to light most important factors affecting motivation for more effective employee's behavior under the conditions of recession. Based on experience we can find out which instruments of non-material motivation are appropriate for Ukrainian managers to use.

Keywords: motivation, work stimulation, motives, factors.

Сакун Л. Н., Веденіна Ю. Ю., Бражнікова Т. Н.

МОТИВАЦІЯ РАБОТНИКОВ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

В статье рассматривается роль материальной и нематериальной мотивации во время экономического спада в стране. На примере исследования, которое проводилось в Греции в период долгового кризиса, выявлено самые важные факторы мотивации, которые могут привести работников к более эффективному поведению в условиях текущей рецессии. На основе опыта можно выяснить, какие инструменты нематериальной мотивации уместно для использования украинскими руководителями.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование труда, мотивы, факторы.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Особливої актуальності набуває проблема стимулювання трудової діяльності в період економічної кризи. Адже, найскладнішим моментом у кризисній ситуації для підприємця стає звільнення висококваліфікованих кадрів, без яких пережити спад практично неможливо. Саме тому утримання ключових

спеціалістів є фундаментальною основою існування підприємства і однією з основних завдань управління на етапі кризи. Для цього слід вивчити структуру мотивів праці людини, розглянути аспекти впливу нематеріальної мотивації персоналу на якість трудової діяльності працівників та розкрити ефективну систему нематеріальних стимулів та інструментів, що дозволяє найкраще впливати на якість роботи співробітників в економічній ситуації, що склалася.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Проблема стимулювання трудової діяльності була поставлена у наукових працях у 20 столітті. Тоді інтерес до того, як людина відноситься до своєї праці, і проблема вивчення механізму спонукання відповідно до потреб та цілей набула особливої значущості. Першим у цій області став Ф. Тейлор та його аналіз психології праці. Продовжував його роботу М.Вебер, який розглядав соціологічну концепцію бюрократії. Разом із цим розвивалась «концепція людських відносин» та системи заходів заохочення працівників з метою підвищення продуктивності їх праці. Різні аспекти трудової мотивації досить широко описані як у вітчизняній, так і зарубіжній економічній, психологічній та соціологічній літературі. Дослідженню систем стимулювання та мотивації праці присвячені роботи Д. МакКлееланда, С.Адамса, Д.МакГрегора, Н.І.Алексєєва, В.Я.Суслова. Широку популярність здобули теорії А.Маслоу, Ф.Герцберга, А.В.Єрмакової, Г.В.Бадєєвой.

Цілі статті. Виходячи з існуючої проблеми виникає необхідність розглянути теоретичні аспекти нематеріальної мотивації персоналу та виявити специфічні особливості формування чинників мотивації в умовах економічної кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Мотивація як внутрішній, не завжди усвідомлюваний фактор, визначає напрямок діяльності працівника і виступає у якості ведучої управлінської функції. Саме знання особливостей мотивації співробітників спрощує процес управління і сприяє підвищенню результативності професійної діяльності.

Мотивовані працівники схильні розвивати позитивне ставлення до роботи: вони виявляють більш високий рівень організаційної відповідальності, мають тенденцію до підвищення продуктивності праці, а також організаційної діяльності. Та навпаки, незадоволені співробітники мають високу схильність до контрпродуктивної поведінки.

Підбір адекватних бонусів дозволяє знайти вірний підхід до кожного, навіть найскладнішого робітника і заговорити з ним на мові значимих для нього стимулів [2].

Робота з правильними мотиваторами дозволяє одночасно вирішити цілий ряд задач: починаючи з активації професійної діяльності і закінчуючи професійно-особистісним розвитком співробітників.

На сьогодні поряд з більш розповсюдженою формою стимуляції праці, такою як матеріальна мотивація, набирає обороти система нематеріальної мотивації. Взагалі, вважалося, що основним мотивуючим фактором, який може змусити співробітників залишатися ефективними і відчувати задоволення від своєї роботи – гроші. Проте дослідження американського психолога і соціолога Елтора Мейо з 1924 по 1932 роки показало, що працівники вмотивовані не виключно грошима, а комбінацією різних факторів. Тому навик нематеріальної мотивації персоналу у справжній момент являється одним із ключових інструментів менеджера. Увага і повага до людей, значимість їх потреб та інтересів сприяє розвитку здорової та позитивної атмосфери між робітниками та керівництвом. Співробітники, які впевнені у тому, що вони потрібні своїй організації, будуть активно працювати для досягнення найвищих результатів компанії.

У сучасних економічних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції підприємства та організації зіштовхуються з фінансовими кризами. Україна, зокрема,

сильно зазнає впливу наслідків боргової кризи. Механізми жорсткої економії, які вводяться в країні, досить негативно впливають на працю. Зокрема, за даними Укрстат, численність безробітних у нашій країні станом на березень 2018 року становила 1712,8 осіб, збільшившись за два місяці на 15 тисяч (станом на грудень 2017 року кількість безробітних становила 1698,0 осіб) [4]. Тисячі людей втратили роботу як у державному, так і в приватному секторі, у той же час відбувається скорочення заробітних плат. Зниження державних доходів, збільшення тиску на уряд, щоб знизити державний борг і, як правило, низька рентабельність приватних підприємств змушують менеджерів сучасних організацій виробляти більше, але з меншими затратами.

З середини 20 століття, коли американський психолог А. Маслоу вперше опублікував ієрархію теорії потреб, до сьогодні було створено багато наукових праць та досліджень з мотивації та задоволення працівників. Але не багато досліджували ці професійні явища під час рецесії або під час фінансової кризи. Метою даного дослідження є спочатку вивчення цього явища під час рецесії в Греції, а потім зробити висновки про вплив кризи на управління людськими ресурсами та перенести отриману інформацію на практику управління персоналом в Україні, оскільки це є актуально для сучасних умов боргової кризи.

У комплексі антикризових заходів з мотивації персоналу робота зосереджується на двох основних задачах: стабілізації персоналу та зміні системи матеріальної мотивації. В умовах обмеженості бюджету, скорочення витрат на персонал за рахунок зниження заробітних плат та премій, особливої уваги потребують інструменти нематеріальної мотивації. У період економічної кризи особливо актуальна задача створення нематеріальної мотивації персоналу. Очевидно, що для компанії, яка опинилася у кризовій ситуації, рухатися по дорозі «правильна дія – матеріальна винагорода» стає недозвальною розкішшю. Так, на перше місце виходять інші способи стимулювання співробітників без матеріального стимулювання.

У кризовий період повинна бути переглянута система нематеріальної мотивації. Для цього керівник повинен володіти знаннями у багатьох областях: фінансовій, економічній, маркетингу та психології. Остання область особливо важлива, оскільки необхідно розуміти, які мотиви і бажання керують людьми у цей період, і як їх можна побудити до дій. Найчастіше, людьми починає управляти страх звільнення, небажання ризикувати, втрата доходу і ентузіазму [3].

З погляду управління персоналом кризова ситуація небезпечна тим, що співробітники втрачають упевненість у своєму майбутньому. Через відсутність достовірної інформації про реальну ситуацію на підприємстві та перспективах його розвитку, персонал починає бути залученим у різні свого роду обговорення чуток і інтерпретацій того що відбувається, це згодом позначається на його роботі. Окрім того, деякі співробітники звільняються або збираються це зробити. Персонал стає демотивованим в умовах навколишньої нестабільності і незчисленних звільнень співробітників у всіх областях економіки.

Так, щоб оцінити набір найефективніших мотиваційних чинників у період боргової кризи, ми спираємося на дослідження 2015 року, яке проводилось на заході Греції, саме коли країна переживала економічний спад. Це допоможе побачити ситуацію більш глибоко та мати більш широке уявлення про бажання підлеглих саме під час скрутного становища всередині організації. Отже, з метою інформувати практику управління персоналом, було проведено опитування для виявлення найбільш важливих факторів мотивації, які б могли привести працівників до більш ефективної поведінки в умовах економічної кризи. Також, було перевірено як ці фактори диференціюються по відношенню до соціально-демографічних характеристик (позиція на роботі, рівень освіти, стать, вік).

Дослідження проводилось за допомогою структурованої анкети, яка включає у себе тридцять дев'ять питань і поділяється на три частини. Перша частина стосується соціально-демографічних характеристик, а також даних про роботу (позиція, досвід). Друга частина включає чотири питання для виміру загального рівня задоволеності працівника та двадцять мотиваційних чинників, які необхідно оцінити з точки зору ефективності на самого респондента за п'ятибальною шкалою, де 1 = «зовсім ні», 2 = «мало», 3 = «помірковано», 4 = «дуже», 5 = «абсолютно». Зрештою, третя частина анкети включає в себе відкриті питання, пов'язані з індивідуальною мотивацією та думкою про наслідки економічного спаду з точки зору трудових відносин.

Анкету заповнили 85 працівників, з яких 43 чоловіки і 42 жінки. Вік респондентів в основному коливався в межах 25-55 років і більше. Освітній рівень працівників поділяється на 4 категорії: початкова, середня, технологічна та вища.

Отже, таблиця 1 показує як респонденти оцінили за п'ятибальною шкалою усі представлені мотиваційні фактори.

Таблиця 1

Середні оцінки мотиваційних чинників

Мотиваційний чинник	
1. Рівність та справедливість на робочому місці	4,47
2. Заробітна плата	4,46
3. Цікава робота	4,44
4. Об'єктивність з боку керівників	4,41
5. Гарні стосунки з колегами	4,40
6. Заробітна плата за продуктивністю	4,34
7. Надання додаткових коштів для виконання обов'язків	4,26
8. Розвиток умінь та знань	4,21
9. Безпека та стабільність зайнятості	4,20
10. Ясність обов'язків	4,18
11. Безпечний робочий простір	4,06
12. Можливість брати ініціативу	4,06
13. Можливість брати участь у вирішенні важливих питань	4,05
14. Підтримка з боку наглядців	4,04
15. Продуктивність зворотного зв'язку	3,98
16. Моральна винагорода	3,95
17. Можливість просування	3,75
18. Гнучкий робочий час	3,54
19. Командна робота	3,44
20. Можливість розвивати дружні суспільні відносини	3,15

(побудовано авторами на основі даних [1])

Такі результати доводять, що навіть у випадку економічного спаду рівність, справедливість, об'єктивність на робочому місці та задовільна заробітна плата є мотиваційними чинниками з найбільшим впливом на задоволеність працівника.

Також, згідно цього дослідження є співвідношення між рівнем освіти та задоволенням від роботи, між статтю та почуттям безпеки, що говорить про гендерну проблематику на місцях. Результати подібних опитувань, які вивчають задоволення та мотивацію працівників, дуже схожі. Усе це дозволяє менеджерам у скрутному становищі бути обізнаними та діяти більш точно та конкретно, застосовуючи які-небудь із інструментів матеріальної мотивації на підприємстві.

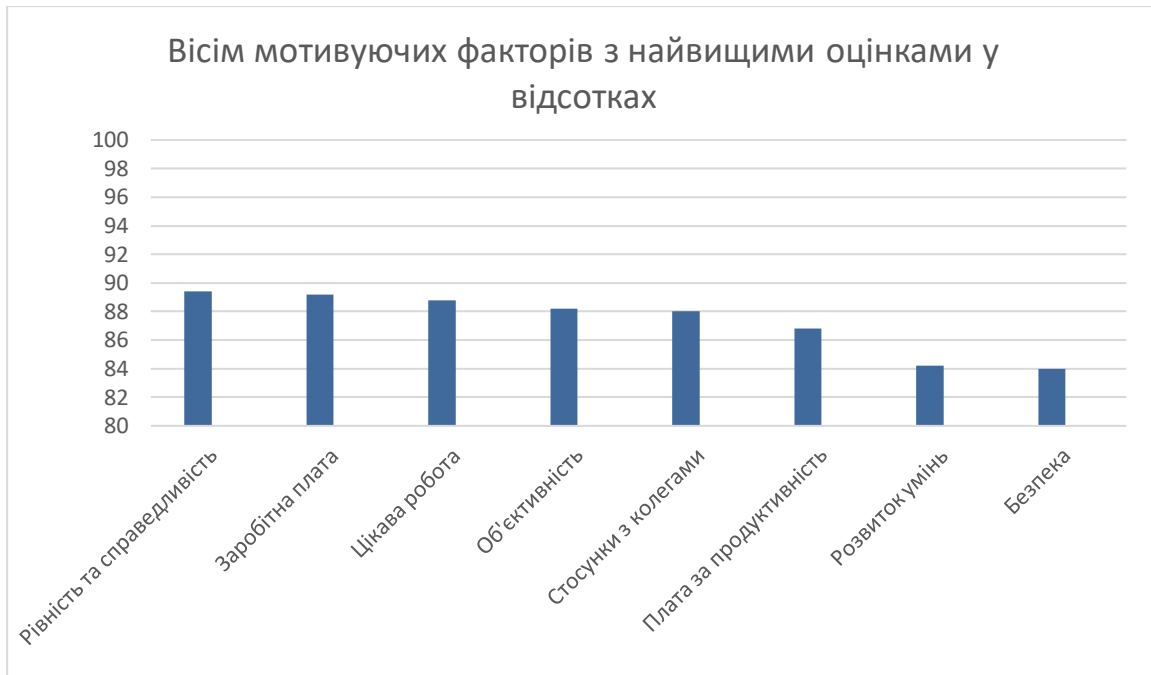


Рис 1. - Вісім мотивуючих факторів з найвищими оцінками (побудовано авторами на основі даних [1])

Висновки. В Україні на тлі економічного спаду сьогодні є надзвичайно актуальною проблема підвищення мотивації працівників. Безумовно, у таких умовах грошова винагорода є одним з найефективніших методів стимулювання до праці. Але мотивація шляхом лише збільшення заробітної плати може призвести до втрати бажання розвиватися, до спаду ініціативи та продуктивності. Дослідження в інших країнах, зокрема Греції, під час боргової кризи показує, що у таких умовах необхідно розвивати нематеріальні інструменти мотивації. Опитування обґрунтувало необхідність використання різних нефінансових форм стимулювання. І перше з них: забезпечення рівності та справедливості на робочому місці між усіма співробітниками. Так, перенесення такого досвіду українськими менеджерами має змогу спростити процес підвищення ефективності праці і в нашій країні.

Список використаних джерел:

1. Chatzopoulou M. Employee's Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture Greece / M. Chatzopoulou, A. Vlachvei, T. Monovasilis. // *Elsevier*. – 2015.
2. Добролюбов Е.А. Система матеріального и нематеріального стимулювання (мотивації) персонала / Е.А. Добролюбов // *Банковские технологии*. – 2002. - №3. – С.41-45.
3. Львов С. Незаменимые люди есть // *Журнал управления компанией*. 2004. - №5. - С. 43.
4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Рецензент д.е.н., професор Хоменко М.М.