

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 331.101.3

JEL Classification: M12

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СВІТОВОЇ КРИЗИ

Кощенко К.В., к.е.н.

Київський міжнародний університет

Анотація: Кризисна ситуація в економіці загрожує підприємству не лише фінансовими проблемами а й втратою своїх позицій на ринку, й втратою кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу неможливо. Утримати найбільш вагомих співробітників – одна з основних задач менеджменту компанії на етапі кризи. Але керівники більшості вітчизняних підприємств концентрують свою увагу на управлінні виробництвом, маркетингом, рекламою, фінансами в той час, коли вдосконаленню системи мотивації приділяється недостатня увага. В статті розглядаються особливості мотивації персоналу в умовах кризи, принципи та методи матеріальної та нематеріальної мотивації, обґрунтовується її важливість для організації. Найскладнішим моментом в 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 та 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 платню. Таким чином, сам факт збереження робочого місця для співробітника розглядається як мотивація до більш якісної та ефективною праці. Проблема в тому, що в умовах зовнішньої нестабільності та численних звільнень співробітників в різних сферах економіки персонал залишився демотивованим. Мотивація персоналу в умовах кризи вимагає змін як в системі матеріального, так і в системі нематеріального стимулювання співробітників, що й розглядається більш детально в цій статті.

Ключові слова: криза, управління, іноземний досвід, мотивація, стимулювання, винагорода, підприємство, персонал.

STAFF MOTIVATION DURING THE WORLD CRISIS

Kateryna Koshchenko, PhD in Economics

Kyiv International University

Summary: Crisis economic condition is a threat for enterprise not only with financial problems but with losing of market position and qualified staff without what it's impossible to overcome crisis. Keeping of the most important employees is the main task of management of company on the crisis stage. But leaders of the main part of national companies concerns its attentions on the management of production, marketing, advertising, finance in the time of lack attention for motivation. In the article we can find peculiarities of staff motivation during the world crisis, principles and methods of material and immaterial motivation, basics of its importance for organization. Losing of qualified staff is the worst moment for organization, without them overcoming of crisis is impossible. It's due to mistakable understanding of managers who believes that problems with motivation and effectiveness of labor don't exist in the crisis because employees understand competition with a lot fired people who can agree to make this work for a less fee. So saving of labor place is assumed like motivation for qualified and effective labor. But it is a problem that staff is left unmotivated in conditions of instability and major dismissing. Staff motivation needs changes in the system of material and immaterial stimulations during the world crisis that we can find in this article.

Keywords: crisis, management, foreign experience, motivation, stimulation, revenue, enterprise, staff.

Постановка проблеми. Утримати найбільш вагомих співробітників – одна з основних задач менеджменту компанії на етапі кризи. Але керівники більшості вітчизняних підприємств концентрують свою увагу на управлінні виробництвом, маркетингом, рекламою, фінансами в той час, коли вдосконаленню системи мотивації приділяється недостатня увага. В статті розглядаються особливості мотивації персоналу в умовах кризи, принципи та методи матеріальної та нематеріальної мотивації, обґрунтовується її важливість для організації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У зарубіжній та вітчизняній практиці та науці накопичено значний досвід з питань мотивації персоналу в тому числі в умовах кризи. Значний внесок в дослідженні питання мотивації персоналу вклали такі вчені як Антропова Т., Василенко В.О., Воронкова В.Г., Забродська Г.І., Кримов О. та інші.

Невирішені складові загальної проблеми. Найскладнішим моментом в 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 та 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 платню. Таким чином, сам факт збереження робочого місця для співробітника розглядається як мотивація до більш якісної та ефективної праці. Проблема в тому, що в умовах зовнішньої нестабільності та численних звільнень співробітників в 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 дослідження. Матеріальне стимулювання співробітників є одним з найскладніших питань менеджменту. Професійна побудова системи матеріального стимулювання вимагає від спеціалісту з побору кадрів знання в 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. В цій ситуації матеріальне стимулювання співробітників повинно будуватися відповідно до наступних принципів:

1. При скороченні фіксованої частини доходу надавати можливість заробляти за рахунок змінної частини за досягнення певних потрібних компанії результатів. Сьогодні 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 платні від результату мотивує співробітника до покращення кількісних та якісних показників праці, до більш ефективного рішення різних господарських, управлінських та інших завдань.

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

3. Пояснення співробітникам, яким чином 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; в які строки будуть виконані виплати.

В соціології праці обґрунтовується закономірність, яка говорить про те, що якщо адміністрація помічає кожне виявлення активності робітником та його заохочує, то активність працівників зростає, вони починають виконувати роботу більш ефективно, 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 й інші елементи витрат на робочу силу, являють собою перш за все 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 завищеним.

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.

В 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 все рівно 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) та не включає нематеріальні активи [4]. Бо підвищення заробітної плати рано чи пізно перес-

тає давати віддачу, на яку розраховує керівництво компанії. Більш 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.

Крім того, найбільш великою проблемою відносно грошових заохочень є те, що грошова мотивація за своєю природою є ненасиченою та людина швидко звикає до нового, більш високого рівня оплати. Той рівень оплати, який ще вчора мотивував його на високу робочу віддачу, дуже швидко стає звичним та втрачає свою заохочувальну силу.

До того ж через фінансові складнощі 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, внаслідок цього, підвищити якість їх професійної діяльності.

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

Достатньо популярні й психологічні правила ефективної мотивації: повага до особистості, щирість у схваленні, реалістичність мети, зворотній зв'язок, можливості для росту, заохочення групової роботи та співробітництва, не особистісний характер покарання, диференційований підхід. Вибір інструментів та 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 та відданість бізнесу, чи збережуть віру в успіх – це залежить від того, який стиль керівництва буде обрано керівною командою [6].

Важливою складовою корпоративної культури компанії є місія компанії, що узгоджена з цінностями організації та відповідає на питання: навіщо людям потрібна ця організація?

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

З точки зору мотивації персоналу, особливо 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 кожен ранок та прямують на роботу.

Формулювання 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 іншої – підвищує мотивацію персоналу. Людям важливо те, що до них прислуховуються. Вони з більшою віддачею працюють в організації, до формування цілей якої вони причетні.

Формулювання місії організації, чітке визначення її цінностей сприяє залученню людей, які поділяють ці цінності. Таким чином, процес підбору персоналу також стає більш керованим. Якщо у компанії вже сформована місія, то в період кризи її можна доповнити новими корпоративними салоганами, що відображають бойовий настрій колективу. В кожній компанії свої засоби підвищення енергії людей.

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

В умовах кризової ситуації керівництву компанії не слід повністю відмовлятися від корпоративних заходів. Тому що сама мова про корпоративне свято в більшості ви-

падків викликає у працівників теплі емоції. Треба зробити їх більш економними за втратами. Добре спрацює, якщо ідеї цікавих заходів запропонують самі працівники [8].

Існує таке поняття, як тимблдинг (командне утворення) – згуртування колективу за допомогою спільних поїздок в дома відпочинку або в санаторії, участь в екскурсіях та 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 свою цінність для компанії як професіонала. Кожна людина хоче, щоб її заохотили та високо оцінили за добре виконання роботи. Одним з легких та самих ефективних методів заохочення працівників без грошових витрат є публічне вираження подяки за їх зусилля [9]. Воно може бути здійснене в різних формах, в тому числі в виді друку буклетів про компанію з розміщенням фотографій найкращих співробітників та інформаційних витримок про них; розміщення рекомендаційних листів клієнтів на спеціальному інформаційному стенді компанії, де все співробітники мають можливість їх бачити; оголошення досягнень робітника на загальних зборах, а також шляхом розсилки вітальних повідомлень за відмінно виконану роботу електронною поштою (з копіями для всіх інших робітників організації). Ці методи не вимагають великих грошових витрат, вони прості та 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 раз більший ефект, ніж скупе та тихе схвалення. А осуд в присутності інших може сильно демотивувати людину.

Висновок. В 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 кращим 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 з ситуацією. В 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 вирішення 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, особливо 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 найбільш правдивої інформації в процесі прийняття рішень. Це пов'язано з тим, що працюючі знаходяться в кращому становищі, щоб побачити найкраще рішення для проблем, що виникають, оскільки вони безпосередньо здійснюють виробничий процес та спілкуються зі споживачами.

Працівники, можливо, краще за керівника знають, що працює, а що – ні. Таким чином, залучення співробітників в процес прийняття рішень сприяє підвищенню якості рішень, що приймаються.

Нажаль, багатьох співробітників ніколи не питають про їх думку, а якщо й питають, то ця думка відразу ж відкидається. Залучення робітників збільшує їх обов'язки перед організацією і в той самий час допомагає полегшити здійснення нової ідеї організаційних змін, так як співробітники розуміють сенс змін та підтримують їх. Крім того, протиріччя між керівниками та підлеглими не несуть суттєвого впливу, бо нема поділу на ми та вони, колектив сприймає себе командою та менше жаліються на керівників. Усвідомивши та відчувши свою 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 в

умовах, що в компанії існує система звітності. Регулярне інформування колективу про те, що антикризові дії та спільна робота приносить результат, мотивує людей на подолання складнощів.

Перелік посилань.

1. Амстронг М. Менеджмент: методи и приёмы / М. Амстронг ; [пер. с англ. О.О. Чистяков]. – Київ : Знання-Прес, 2006. – 876 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В.О. Василенко – Київ : ЦУЛ, 2005. – 504 с.
3. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент : навч. посібник для вчз / В.Г. Воронкова – Київ : Професіонал, 2004. – 190 с.
4. Забродська Г.І. Формування людського фактора антикризового управління підприємствами роздрібної 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 – Київ : Вид-во Європейського університету, 2005. – 543 с.
6. Кеннедіс К. Гуру менеджмента : «Кто есть кто» в бизнес-элите / Кэрол Кеннедіс ; [пер. с англ. Д. Ищенко]. – Москва : АСТ Транзит-книга, 2006. – 284 с.
7. Андропова Т. Рынок труда: упал – отжался [Електронний 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 экономики праці : навч. посібник / Д.П. Богиня, О.А. Гришнова – Київ : Знання-Прес, 2001. – 313 с.
10. Хім Р. Кризовий менеджмент для керівників / Р. Хім ; [пер. з англ. Р. Ткачук, С. Рябчук, Н. Мішеніна]. – Київ : Всеуито, 2002. – 566 с.

Стаття надійшла: 08.06.2015 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Бабич Д.В.

УДК 331.1:334.7

JEL Classification: L20

АУТСТАФІНГ ЯК ПЕРСПЕКТИВНА ФОРМА ТРУДОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ПРИ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У КЛАСТЕРНІ СТРУКТУРИ

Решетило В.П., д.е.н., професор

Федотова Ю.В., к.е.н.

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

Анотація. Стаття присвячена дослідженню проблеми сучасних трудових взаємовідносин у інтеграційних структурах. Об'єктом дослідження виступає застосування аутстафінгу у кластерах. Методологічною основою дослідження є аналіз теоретичних концепцій і чинного законодавства України.

Встановлено, що кластерні структури, згідно чинного законодавства, підпадають під форму асоціацій, тому зобов'язані вести бухгалтерський облік і подавати фінансову звітність. У разі, коли кластер приймає форму «м'якої структури», він не має загального майна, а отже узагальнені форми звітності відсутні.

При об'єднанні підприємств у кластер шляхом утворення асоціації виникає необхідність мінімізації витрат через застосування нових методів залучення персоналу. Одним із сучасних методів зниження витрат юридичних осіб є аутстафінг.

Для учасників кластеру застосування аутстафінгу надає наступні переваги: скорочення штатної чисельності персоналу при збереженні необхідної продуктивності праці; зниження адміністративних і фінансових витрат; забезпечення легальності та юридичної підтримки персоналу; можливість концентрації на основному бізнесі; підвищення конкурентоспроможності підприємств кластеру. При використанні послуг з аутстафінгу відсутня необхідність вести кадровий облік, а також витратити кошти на додатковий персонал.