

СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В УМОВАХ КРИЗИ

Кризові явища, які відбуваються в країні, стосуються всіх і кожного. Українські підприємства теж відчули суттєвий удар і зараз переживають переломний момент, який провокує зміни: або вдосконалити механізми функціонування і залишитись на плаву, або покинути ринок. Для підприємств, які перебувають у кризовому стані можна відмітити позитивний момент — готовність переходу на новий рівень. За таких умов матеріальні ресурси є не тільки обмеженими, а і важкодоступними, тому для підвищення ефективності функціонування значну увагу слід приділити мотивації персоналу.

Дослідженням питання мотивації персоналу займались як зарубіжні, так і українські вчені. Серед зарубіжних можна виділити А.Маслоу, В.Оучі, Л.Портер, Ф.Герцберг, А.Врум, Д.МакГрегор, Д.МакКлелланд. В Україні цій проблемі свої праці присвятили такі вчені, як Д. Богиня, М. Ведерніков, О. Грішнова, В. Гуляєв, Е. Лібанова, Г. Куліков, Г. Осовий, Л. Безтелесна, Г. Завіновська.

Проте, незважаючи на всю важливість та масштабність проведених досліджень, основні питання реформування механізму мотивації персоналу під час кризи залишаються відкритими. Це можна пояснити тим, що функціонування підприємства в умовах кризи має суттєві відмінності з його стабільною діяльністю: працівники повинні розв'язувати нестандартні завдання, що вимагає від трудового колективу об'єднання власного потенціалу, підвищеної психологічної напруги. Кризові явища впливають на поведінку персоналу і спричиняють негативний вплив на ефективність його діяльності. Відповідно, антикризові заходи по мотивації персоналу повинні значно відрізнятись від традиційного механізму і носити системний характер.

Проаналізувавши події, що відбуваються в Україні, вважаємо, що найдоцільніше використовувати модель мотивації В.Герчикова. Автор стверджує, що внутрішня мотивація для працівників є різною, і тому виділяє 5 типів трудової мотивації, але потрібно зауважити, що для кожного працівника притаманні декілька типів. Отже, серед персоналу підприємства можна виділити:

- інструменталістів : робота для них є лише способом отримання грошей, вона не є для них цінністю. Вдалими видами методами стимулювання будуть – кар'єрний ріст, негативні методи в грошовій формі, неефективними методами – моральне стимулювання та патерналізм;
- професіоналів: цінують сам зміст роботи, гроші для них на другому плані, намагаються постійно доводити свою здатність до виконання завдань, які не кожного му під силу. Ефективними видами стимулювання будуть: організаційні методи та кар'єрний ріст, а патерналізм та негативні стимули будуть мати обернений ефект;
- господарів: беруть на себе повну відповідальність за справу. Йдуть на виконання будь-якої роботи, не зважаючи на оплату чи власну зацікавленість, але без будь-якого контролю. Основними стимулами можуть бути: участь в управлінні, організаційні методи, кар'єрний ріст, неефективний метод — патерналізм;
- патріотів: зацікавлені в результативності загальної справи і цінують визнання керівництвом їх заслуг, матеріальний стимул не є головним. Для такого типу всі види стимулювання будуть ефективними;
- унікаючих: взагалі не люблять працювати, а роблять це тільки тому, що існує загроза покарання з боку керівництва. Основним видом стимулювання є негативні стимули (штрафні санкції) та патерналізм, а неефективними методами будуть: організаційні стимули, участь в управлінні.

На основу поділу персоналу на відповідні типи та визначення необхідних внутрішніх методів стимулювання, підприємство здатне створити ефективну мотиваційну систему.

При цьому працівники працюватимуть продуктивно, а підприємство витратить мінімальну кількість ресурсів на їх мотивацію, що є найдоцільнішим варіантом для українських підприємств в умовах кризи.

Під час складної економічної ситуації найвигідніше використовувати нематеріальні стимули, до них можна віднести:

- моральні стимули – вони засновані на розумінні працівником необхідності своєї праці, стосуються передачі інформації про досягнення працівника. Серед них існують стимули загального та цільового характеру;
- патерналізм – відносини, під час яких керівник набуває статусу «голови сім'ї», котрий готовий нести на собі відповідальність за проблеми підлеглих;
- організаційні стимули – право на самоконтроль, незалежність у прийнятті певних рішень, гнучкий графік роботи, вільний час;

- участь в управлінні – повне та належне інформування, участь в обговоренні та прийнятті рішень;
- кар'єра та розвиток – кар'єрний ріст, підвищення кваліфікації;
- негативні стимули – покарання, загроза втрати роботи, отримання штрафу.

Для розробки ефективної антикризової системи мотивації необхідно дослідити кадрові процеси на підприємстві. Під час цього варто виділяти такі основні завдання:

- виявлення так званих «проблемних зон», тобто явищ, що уповільнюють успішне функціонування підприємства;
- проведення оцінки щодо готовності і адаптивності колективу до змін;
- визначення прогресивності розвитку системи мотивації персоналу.

Необхідно опрацювати кількісні статистичні дані: витрати на персонал, кількісні характеристики сукупної робочої сили на підприємстві, продуктивність праці на підприємстві тощо.

В умовах кризи, коли існує постійна нестача матеріальних, кадрових ресурсів та часу такий детальний аналіз персоналу підприємства може виявитися неможливим. З метою мінімізації витрат на її проведення та економії ресурсів можемо запропонувати такі методи діагностики:

- інтерв'ю;
- анкетні опитування і огляди;
- аналіз зовнішньої інформації;
- експерименти в галузі людських ресурсів.

Аналізуючи дану інформацію, можна здійснити оцінку ефективності, визначити головні фактори ризику, а також розробити раціональні заходи для подолання кризи.

Все-таки не потрібно забувати про матеріальну мотивацію, тому набуває актуальності проблема обґрунтування та розробки механізму оплати праці персоналу підприємства, яка стимулюватиме його до трудової активності. Не підлягає сумніву те, що у працівника, який отримує достойну плату за свою працю, з'являється почуття задоволеності роботою та усвідомлення того, що він докладає частку своїх зусиль для ефективного функціонування підприємства. Тому для забезпечення безперервного вдалого робочого процесу підприємство має турбуватись про своєчасну виплату заробітної плати, робити доплати за перевиконання плану, за певні заслуги надавати премії, надбавки до основної оплати праці.

Отже, економічна криза в Україні має дуже великий негативний вплив на діяльність підприємств. Втрачаючи прибутки керівники намагаються різними способами зберегти бізнес. Для цього є два основні шляхи: або почати масово скорочувати персонал, навіть висококваліфікований, проте зберегти попередні умови та оплату праці для інших працівників, або на період кризи «затягнути паски», але при цьому врятувати персонал від скорочення. Для того щоб пройти другим шляхом для покращення стану українських підприємств та організацій можна запропонувати такі заходи:

- скоротити рівень заробітної плати;
- перевести працівників на виплату відсотків від виробітку;
- зробити скорочення робочого дня або запропонувати працювати позмінно;
- перевести працівників з 5-денного робочого тижня на 4-денний.

Можемо зробити висновок, що способів скорочення витрат є безліч. Який обрати, вирішувати повинен керівник, виходячи з аналізу стану підприємства та діагностики персоналу підприємства. Але потрібно діяти максимально уважно, адже нехтуючи інтересами персоналу, можна повністю дискредитувати систему мотивації на підприємстві та знизити ефективність роботи працівників, що буде мати великий негативний вплив для підприємства у період кризи.