

Євась Т.В., старший викладач
кафедри бізнесу і права,
Вінницький інститут Університету «Україна»
Ковалюк С.В., здобувач 4-го року підготовки,
спеціальність «Менеджмент»
Вінницький інститут Університету «Україна»
Нестерук О.В., здобувач 4-го року підготовки,
спеціальність «Менеджмент»
Вінницький інститут Університету «Україна»

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

FEATURES OF PERSONNEL MOTIVATION OF THE ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS

Анотація. У статті досліджено сутність та особливості мотивації персоналу в умовах кризи. Розглянуто принципи побудови системи мотивації. Визначено матеріальні та нематеріальні чинники мотивації персоналу в кризових умовах. Запропоновано актуальні підходи до мотивації під час антикризового управління.

Ключові слова: мотивація, мотивація персоналу, стимулювання праці, антикризове управління, чинники мотивації.

Abstract. The article examines the essence and features of personnel motivation in a crisis. The principles of building a motivation system are considered. Tangible and intangible factors of staff motivation in crisis conditions are determined. Current approaches to motivation during crisis management are offered.

Key words: motivation, personnel motivation, labor stimulation, anti-crisis management, motivation factors.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання, що характеризуються зміною зовнішніх та внутрішніх виробничих умов, нестабільністю економічного та соціального розвитку суспільства періодично призводять до виникнення кризових ситуацій у роботі будь-якого підприємства [5, с. 39]. При цьому одними із найголовніших завдань антикризового управління стають: збереження кваліфікованих кадрів, без яких неможливо подолати кризу; зменшення соціально-психологічної напруги в колективі; досягнення необхідної ефективності та продуктивності праці. Вирішити ці завдання можна за рахунок дієвої та адекватної кризовим умовам мотивації персоналу, яка є ключовим засобом мобілізації кадрів підприємства.

Тому, формування сучасної, ефективної та гнучкої системи мотивації як складової антикризового управління підприємством є надзвичайно актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти антикризового управління персоналом досліджуються значною кількістю науковців. Зокрема: Власенко О.С., Діденко Н.В., Касімова А.А., Ковбас Г.І., Лановська Г.І., Лях Ю.В., Плотнікова Н.В., Урманов Ф.Ш., Чарикова Ю.В., Шаманська О.І. та інші.

Проте, окремі питання, що стосуються особливостей мотивації персоналу в кризових умовах висвітлені ще недостатньо.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розкриття сутності, особливостей та принципів мотивації персоналу підприємства, а також розгляд актуальних матеріальних та нематеріальних чинників мотивації в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу. Аналіз наукової літератури свідчить, що існує багато підходів до визначення мотивації. При цьому, всі визначення сходяться до того, що мотивація визначається як сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей. Близьким до поняття мотивація є поняття «стимулювання праці», яке слід розглядати як систему засобів спрямованих на спонукання працівника до конкретних дій, формування матеріальної і моральної зацікавленості у своїй праці та підвищенні її ефективності [11].

Оскільки мотивації праці є складовою системи управління персоналом підприємства, то менеджерам під час антикризового управління, крім розуміння та вміння використовувати на практиці закони управлінської діяльності, необхідно також враховувати особливості управління, заснованого на взаємодії та впливі на працівників.

Управління під час взаємодії з підлеглими зводиться до обміну внесками між працівником та керівником, основою якого є продуктивність та винагорода за результат. Аби працівники досягли високої продуктивності, тобто виробничих цілей, застосовуються змістовні та процесуальні теорії мотивації. На основі специфічних стимулів, наприклад, через винагороди або збільшення особистої відповідальності та децентралізації компетенції прийняття рішень, працівники повинні плідно використовувати свободу автономії.

Основним принципом управління, що впливає на підлеглих, є емоційність. Керівник ідеалізується та дає працівникам можливість ідентифікації. В ідеальній ситуації управління, що впливає на підлеглих, звертається рівною мірою як до почуття, так і до розуму. Метою такого управління є підвищення мотивації учасників, отримання задоволення від співробітництва та посилення усвідомлення успіху. Відносини між керівником та працівниками базуються замість прямого контролю на взаємній довірі [9, с. 122-123].

Отже, управління персоналом повинно не тільки базуватися на загальних принципах та функціях менеджменту, традиційних підходах до управління, але й враховувати основні закони управлінської діяльності (закон невизначеності відгуку, закон неадекватності взаємного сприйняття, закон неадекватності самооцінки, закон спотворення інформації, закон самозбереження і закон компенсації), дія яких посилюється у кризовому стані господарювання [4, с. 32-33].

Узагальнивши особливості антикризового управління [1; 2; 8], можна зазначити, що під час кризових процесів на підприємстві ефективна система мотивації повинна ґрунтуватися не тільки на загальних принципах її побудови (індивідуальний підхід, належні умови та безпека праці, максимальна об'єктивність, збалансована система винагород, партисипативне управління, досягнення психологічно-емоційної стабільності в колективі), але й додатково впроваджувати принципи, удосконалені з урахуванням вимог антикризового управління:

1. Розмір мотиваційної складової винагороди за працю доцільно визначати з урахуванням фінансового стану підприємства, про який повідомлено працівників, а також на основі справедливої, прозорої та об'єктивної методики оцінки результатів їх роботи.

2. Зв'язок розміру винагороди та особистих результатів, а також внеску працівника у подолання кризових процесів на підприємстві.

3. Зв'язок винагороди з результатами діяльності колективу.

4. Управління часовими лагами винагород – у разі наявності фінансових можливостей винагорода має бути вручена одразу за досягненням очікуваного результату, якщо таких можливостей немає – слід передбачити нагородження працівників по завершенню кризи та надати певні гарантії.

5. Значущість винагороди – винагорода має задовольнити певну частку потреб працівника та визнаватись як цінна у колективі, чому сприятиме розбудована система корпоративних цінностей [7; 10].

Мотивація персоналу в умовах кризи вимагає змін як і в системі матеріального, так і нематеріального стимулювання.

Матеріальне стимулювання праці являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці [11].

Мотивуюча роль грошової винагороди за працю проявляється в тому, що вона складається не тільки з основної заробітної плати (винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці), але й містить додаткову заробітну плату, що є винагородою за працю понад встановлені норми, трудові успіхи, винахідливість і особливі умови праці та включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, премії.

У мотивації праці матеріальна винагорода має вирішальне значення яке для працівника не обмежується виключно компенсацією затрат часу, енергії, інтелекту, що витрачаються ним при досягненні цілей підприємства. Форми отримання грошової винагороди, її відносні та абсолютні розміри сприймаються працівником як свідчення його цінності для організації, впливають на самооцінку працівника, прямо говорять про його соціальний статус.

На більшості вітчизняних підприємств витрати на оплату праці персоналу є значною статтею витрат. У кризових умовах менеджери, як правило, шукають шляхи економії витрат на персонал. При цьому можуть виникати загрози необ'єктивної оцінки персоналу, її штучного заниження з метою скорочення мотиваційних виплат. Це, у свою чергу, породжує проблеми у кризовий період, а також сповільнює майбутнє відновлення нормального функціонування підприємства на посткризовому етапі, що пов'язано з втратою кадрів, зниженню лояльності та довіри до підприємства, погіршенням ділової репутації [7].

Саме нематеріальна мотивація спрямована на рівня лояльності та зацікавленості співробітників в життєдіяльності компанії одночасно зі зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Складовими нематеріальної мотивації можуть бути: усна чи письмова подяка за виконану роботу; визнання особистого внеску працівника; присвоєння звання «кращий працівник»; надання більших повноважень на робочому місці; можливість брати участь в управлінні підприємством; гнучкий графік роботи тощо. Система нематеріальної мотивації повинна бути різностороння, тобто не тільки для працівників різних рівнів, а й враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості [10; 11].

Таким чином, особливості мотивації в кризових умовах повинні враховуватись в загальній концепції управління персоналом підприємства, що ґрунтується не тільки на адміністративних методах, а й на економічних стимулах, соціальних гарантіях та нематеріальних чинниках мотивації, орієнтованих на зближення інтересів працівника з

інтересами підприємства за досягнення високої продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва, одержання таких економічних результатів діяльності підприємства, які дозволять йому подолати кризу.

Висновки. Мотивація персоналу підприємства у несприятливих умовах господарювання повинна передбачати цілеспрямовані дії антикризового управління спрямованого на збереження, розвиток та мобілізацію його кадрового потенціалу; на забезпечення соціального захисту працівників та створення належних умов трудової діяльності. При цьому, основними мотиваторами для персоналу повинно стати розуміння того, що керівництво підприємства має програму виводу його з кризи, спроможне її реалізувати; впевненість у тому, що колектив здатний впоратись із кризою а підприємство здатне подбати про свій колектив.

Список використаних джерел

1. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224-229.
2. Діденко Н.В., Плотнікова Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2. С. 44-51.
3. Євась Т.В. Управління персоналом на основі взаємодії та впливу на працівників. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 23 серпня 2018 року)*. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2018. С. 82-85.
4. Євась Т.В., Вишневська А.Д. Управління персоналом медичної організації в сучасних умовах господарювання. *Подільський науковий вісник*. 2021. №1 (17). С. 31-55. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2021.pdf#page=31
5. Євась Т.В., Жукова О.А., Олійник М.А. Сучасні аспекти управління персоналом підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Подільський науковий вісник*. 2021. №2 (18). С. 39-43. URL : http://www.pnv.in.ua/images/Magazine/2_2021.pdf#page=39
6. Євась Т.В., Огороднік А.О. Підходи до удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Подільський науковий вісник*. 2021. №1 (17). С. 35-40. URL: http://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2021.pdf#page=35
7. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. №7. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf
8. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 491-495.
9. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник ЗДІА*. 2018. Вип. 4 (16). С. 121-124. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/963/1/25.pdf>
10. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98-102.
11. Шаманська О.І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. №10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/72.pdf
12. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. №1. С. 114-117.

13. Поліщук І. І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
14. Швед В.В., Омельченко О.В., Шеремета О.В. Теоретико-методологічні основи управління неформальними групами в організації. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 65. С. 117-123.

Чорна Л.О., доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління та адміністрування
Житомирський інститут Міжрегіональної
Академії управління персоналом

Воронова Ю.С.
незалежний консультант

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО РОЛЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

STRATEGIC MANAGEMENT AND ITS ROLE IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Анотація. В статті розглядається проблематика стратегічного менеджменту в контексті основних його складових. Увага приділяється визначенню сутності стратегічного менеджменту, а також питанням моделювання стратегічного менеджменту підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегічний менеджмент, стратегічне мислення.

Abstract. The article discusses the issue of strategic management in the context of basic its components. Attention is paid to determining the essence of strategic management, as well as issues of modeling strategic management of the enterprise.

Keywords: strategy, strategic management, strategic thinking.

Постановка проблеми. Загальновідомо, що у країнах з розвинутою економікою спрямованість на планування та прогнозування майбутнього є необхідною складовою стратегічного мислення менеджерів, а стратегічний менеджмент розглядається як обов'язковий елемент загальної системи менеджменту підприємства. За умов конкуренції менеджмент організації самостійно визначає цілі на майбутнє, одержує конкурентні переваги, здійснює стратегічний вибір і послідовно втілює його в програму дій.

Для успішної реалізації діяльності будь-якого підприємства необхідні нові підходи в розробленні стратегічного менеджменту для досягнення швидкого прориву в економіці. Необхідний вибір такої стратегії, яка б супроводжувалась різким зниженням витрат, була б високотехнологічною, легко інтегрованою в існуючу систему виробництва та управління з високою швидкістю реалізації, яка була б наповнена новаторськими ідеями. Успішним інструментом для підприємства досягання поставлених цілей – розробка стратегічних планів [1].