

УДК 005.32:331.101.3

ПРО НЕМАТЕРІАЛЬНУ МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЙ В УМОВАХ КРИЗИ

М.О.Данилюк, О.Р.Волошинюк

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу;
76019, Україна, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15,
кафедра економіки підприємства; тел. +380 (3422) 4 23 08;
e-mail: econpid@nung.edu.ua*

Стаття присвячена питанню ефективності нематеріальної мотивації в умовах економічної кризи. Рекомендовано заходи для підвищення ефективності стимулювання та використання трудового потенціалу робітників. На основі аналізу світового досвіду, виділяються основні напрямки на шляхи нематеріальної мотивації, визначається її роль та значення для підприємств в умовах обмежених грошових ресурсів та скорочення витрат на мотивацію персоналу.

***Ключові слова:** нематеріальна мотивація, ейчери, внутрішня мотивація, економічна криза, assessment-center (ассесмент-центр).*

Актуальність проблеми. Внаслідок світової економічної кризи всі підприємства зіткнулися з проблемою підвищення мотивації праці персоналу в умовах обмежених грошових ресурсів. Тому перед топ-менеджерами та ейчерами компаній стоять завдання пошуку шляхів, способів і методів підвищення продуктивності праці працівників з мінімальним використанням коштів. Цього можна досягти за допомогою вдало та ретельно продуманої нематеріальної мотиваційної політики.

Аналіз останніх наукових досліджень. Проблему здійснення мотиваційної діяльності на підприємствах розглядали у своїх роботах такі вчені-економісти: А. Сміт, Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Е. Мейо; всесвітньо відомі автори теорій мотивації – А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, В. Оучі, В. Врум, С.Адамс, а також зарубіжні та вітчизняні вчені – А. Афонін, Д. Богиня, В. Гриньова, М. Дороніна, Г. Дмитренко, А. Єгоршин, А. Колот, О. Новікова, В. Онікієнко, Г. Цехановецький.

Мета роботи. Дослідження та аналіз проблемних питань в сфері матеріальної мотивації праці працівників підприємств; пошук шляхів мотивації персоналу в умовах кризи; аналіз передового досвіду провідних компаній та управлінців у сфері нематеріальної мотивації; аналіз можливості застосування зарубіжного досвіду для вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Що може заставити успішну компанію переглянути стан всіх своїх справ, напрямки діяльності, розміри витрат, доцільність певних дій, кадрову чи маркетингову політику? Чергова податкова перевірка? Профілактичний аудит висококваліфікованими спеціалістами незалежної аудиторської компанії? Прихід но-

вого керівництва? Безперечно – так! Але більш дієвого та спонукального мотиву до такого повороту подій як криза – важко знайти.

Сьогодні не знайти на українському чи світовому просторі компанії, яку б не зачепила економічна криза. Вона, свого роду, виступила каталізатором, що пришвидшив чи сповільнив розвиток бізнес-сектора певних галузей. Компанії, які в «мирний час» встигли розслабитися чи послабити контроль за своєю діяльністю тепер з усіх сил намагаються ідентифікувати проблемні зони та ліквідувати їх.

Як вважає експерт із лідерства та професор Гарвардської бізнес-школи Джон Коттер (John Kotter), відчуття крайньої необхідності може зіграти компаніям на руку. У своїй новій книзі "Відчуття крайньої необхідності" (A Sense of Urgency) він пояснює, що мається на увазі. Звісно ж, і тут не обійшлося без всесвітньої економічної кризи.

Джон акцентує увагу на тому, яким чином криза може стати потужним мотиватором організаційного розвитку. Але для цього потрібно дотримуватися деяких ключових концепцій:

- До кризи потрібно ставитися як до потенційних нових можливостей, а не лише як до проблем, яких потрібно уникати всіма способами. Криза може бути сприятливою.
- Потрібно пам'ятати, що сама по собі криза не змінює флегматично-байдужого стану у компанії. А деякі її прояви, такі як: страх, злість та сором, можуть критично знижувати ефективність співробітників. Тому за проявами кризи потрібно завжди уважно стежити.
- Щоб змінити байдужий "самозаспокоєний" стан у компанії, криза повинна бути помітною, відчутною, а також стосуватися реальних проблем бізнесу. Вона повинна бути достатньо глобальною, щоб її не можна було виправити "дрібними" діями. Компанії потрібно змінюватися, а не приховувати свої проблеми.
- Потрібно бути надзвичайно проактивним при оцінці, яким чином люди реагуватимуть на зміни у компанії;
- Плани та дії повинні брати до уваги думки та відчуття всіх співробітників. Тільки працюючи з пристрасстю, наполегливістю та оптимізмом, можна досягнути бажаного відчуття крайньої необхідності;
- Якщо відчуття крайньої необхідності низьке — ні в якому разі не варто пасивно чекати на кризу яка могла б вирішити ваші проблеми (вона може ніколи не початися);
- Якщо ви перебуваєте на занадто низькій посаді, і при цьому бачите, яким чином криза відкриває нові можливості перед компанією, зверніться до людей на високих посадах для того, щоб вони втілили ваше бачення у дійсність [1].

Топ-менеджери в пошуках рятівного круга для компанії найперше намагаються скоротити витрати. І після того, як вже було скорочено витрати на оренду, продано частину непотрібного обладнання, скорочено

корпоративні витрати, управлінські витрати тощо, черга доходить до однієї із головних складових успіху підприємств – до персоналу.

Процес оптимізації чисельності та структури персоналу є досить важливим, особливо в умовах кризи. Тому наступна фаза в життєвому циклі компанії значною мірою залежить від її ейчерів та їхньої кваліфікації, компетенції і досвіду. Тут важливо не «загубити» дійсно стратегічно важливих та кваліфікованих працівників, потрібно визначити хто тягне компанію до низу, а хто з усіх сил намагається витягнути її на поверхню.

Після детального аналізу та обговорення нарешті прийнято рішення про те, кому залишитися, а хто покине компанію. За рахунок скорочення витрат на заробітню плату працівників на деякий час вдається поліпшити фінансовий стан. Звісно в такій ситуації очікується, що працівники будуть працювати всіма силами, щоб допомогти компанії і не втратити таке важливе за сучасних умов місце роботи.

Але не варто забувати про те, що для того, щоб отримати максимально високий результат від працівників необхідно подбати про їхню мотивацію. Звісно в умовах кризи про матеріальну мотивацію не може йти і мови, оскільки це знову ж таки лишній тягар у вигляді витрат. Тому за таких умов варто звернути увагу на нематеріальну мотивацію, яка потребує незначних грошових ресурсів [2, ст.3].

Опираючись на досвід та поради сучасних компаній та консультантів з управління персоналом, можна сказати, що в першу чергу ейчерам компанії варто звернути увагу на **підвищення внутрішньої мотивації персоналу**, а саме визначити, чому працівник виконує свою роботу на найвищому рівні або працює «опустивши руки», чому один вид діяльності приносить більше морального задоволення, ніж інший. Це питання прийнято вирішувати на «вході» в організацію, тобто на роботу приймаються тільки ті кадри, які мають цю мотивацію до праці: працювати саме в цій компанії і саме над поставленими цілями.

Проте варто звернути увагу на той факт, що внутрішня мотивація має здатність з часом зменшуватися і зрештою, якщо не вживати відповідних заходів, може зійти нанівець. Для багатьох (принаймні, для кваліфікованих фахівців) нова робота - це нові завдання, нові перешкоди, які хочеться подолати, це можливість чомусь навчитися.

Не тільки для молоді, але і для співробітника, наприклад, з десятирічним досвідом роботи в даній області будь-який новий працедавець цікавий, оскільки володіє унікальним набором завдань, які слід навчитися вирішувати. Коли співробітник тільки-но приступає до нової роботи, найчастіше внутрішня мотивація сильна, і може бути основним чинником, що визначає його поведінку на робочому місці. Відповідно, основне завдання - не втратити цю вигідну позицію.

Тому в ситуації економічної кризи для кадрових управлінців підприємств рекомендується усунути чи пом'якшити вплив на роботу працівників чинників демотивації, а саме:

- дискомфортне місце існування в корпорації;

- недооцінка навичок співробітника, які він сам цінує;
- ігнорування ідей та ініціативи;
- відсутність відчуття причетності до компанії;
- відсутність відчуття результату, особистого і професійного росту;
- відсутність з боку керівництва визнання досягнень і результатів співробітника;
- відсутність змін у статусі співробітника.

Нижче зупинимося на характеристиці деяких чинників.

Під час наймання на роботу кандидат і компанія укладають угоду, в якій відповідний відрізок часу, енергія та інтелект обмінюються на певну матеріальну винагороду, потенційні можливості реалізувати свої особисті мотиви і деяку сферу існування. Часто з боку кандидата гроші в даній ситуації не є домінуючим чинником, але в ході інтерв'ю прийнято робити акцент саме на компенсаційний пакет. А ось реальне місце існування, в яке кандидатів належить увійти, обговорюється дуже мало, тому що кандидати бояться ставити питання, а менеджери з персоналу або зберігають якісь комерційні таємниці, або розписують працевдавця тільки в рожевому кольорі. У результаті у потенційного співробітника формуються завищені очікування, які розходяться з дійсним станом речей в компанії.

Незабаром після початку роботи співробітник виявляє, що навчання – формальне, перспектив для зростання – ніяких, колектив є закритими групами співробітників, куди новачків не пускають. Результат – внутрішньої мотивації більше немає [4, ст.45].

Досвідченим керівникам відомо, як небезпечно брати на роботу фахівця, занадто кваліфікованого для пропонованої йому посади. Навіть якщо він раптом погодиться на цю роботу з якихось особистих причин (наприклад, з фінансових міркувань), після декількох місяців він починає нудьгувати і шукати застосування своїм нереалізованим талантам і навичкам. І поки він не знайде іншу, більш відповідну своєму профілю, роботу, доведеться терпіти його спроби критики менш кваліфікованого, ніж він керівництва, упереджене ставлення до колег або відкрити непокору вказівкам та розпорядженням вищого керівництва.

Загальновідомим є той факт, що не існує ідеального збігу кандидата і вакансії. Досвідчені рекрутери знають, що найчастіше найкращий кандидат дечого не вміє, але при цьому володіє якими-небудь не вказаними в описі вакансії навичками. Тому в організації завжди чому-небудь вчать тих, хто прийшов, причому ігноруючи їх навички, що не стали в нагоді. Необачне ігнорування таких навичок з часом може мати наслідком серйозну демотивацію.

Тому в низці завдань та ситуацій, з якими стикається організація, потрібно час від часу надавати можливість працівникам оновлювати та застосовувати свої неключові навички та знання. Цього можна досягти шляхом залучення працівників до невеликих, тимчасових проектів, які, можливо, і віднімуть трохи їхнього вільного часу (або будуть вирішуватися тільки в позаурочний час), проте дадуть змогу працівникам зрозуміти

ти, що керівництво цінує їхні багатогранні вміння та навички і не дозволить їм їх забути.

Приставаючи до нової роботи, співробітники, зазвичай, “фонтанують” новими ідеями - від вдосконалення методів праці до перестановки меблів в офісі. Найчастіше від цих ідей просто відмахуються: частково від недовіри до новачків, частково від небажання розлучитися із звичною робочою рутинною, навіть якщо вона не ефективна.

Керівництву компанії варто прислухатися до ідей та пропозицій. Навіть якщо вони не настільки геніальні, щоб вартувало їх втілювати у запропонованому вигляді, з них часто можна почерпнути що-небудь корисне. При цьому завжди варто пояснювати, чому, на погляд керівництва, та або інша ідея не підходить для реалізації саме у компанії.

Демотиватор «відсутність відчуття причетності до компанії», на наш погляд, найбільш актуальний для співробітників, що працюють поза штатом компанії або для допоміжного персоналу. У таких працівників нерідко складається враження, що для менеджерів компанії вони взагалі є людьми другого сорту, які працюють на компанію виключно через гроші.

Відчуття причетності до загальної справи і командний дух є дуже сильним стимулом. Співробітники, жертвуючи своїми особистими інтересами і часом, готові працювати на досягнення цілей компанії. Тому слід залучати таких співробітників до загальнокорпоративних заходів, регулярно інформувати їх про те, що відбувається в компанії. Слід пам'ятати: ця проблема може торкатися не тільки позаштатників, але і постійних працівників, а іноді й цілих підрозділів.

За ситуації, коли сама специфіка роботи не дає можливості розвиватися і досягати результатів, рутинна одноманітна діяльність через певний час нейтралізує внутрішню мотивацію більшості співробітників компанії, навіть тих, які не люблять різноманітності. Аналізуючи проведені з компанією роки, співробітник розуміє, що окрім справно виплачуваної зарплати, він не отримав нічого. Особливо тяжко переживають відсутність цікавої роботи творчі люди.

Демотивуючою виявляється також робота, структурована таким чином, що конкретний результат видно тільки після значного відрізка часу. Може пройти декілька років до того моменту, коли працівник побачить результати своєї діяльності. Не у кожного вистачить терпіння і наполегливості працювати так протягом тривалого часу.

Для співробітників “рутинної” сфери діяльності компанії слід створювати час від часу проекти - короткострокові завдання, часто в суміжних з їх спеціалізацією областях. Це урізноманітнить роботу і дадуть змогу їм чому-небудь навчитися. Довгострокові ж проекти завжди слід розділяти на відчутні етапи, активно “озвучувати” проміжні результати, і, звичайно, заохочувати працівників. Остання теза настільки важлива, що її слід винести в окремих чинник демотивації.

Припустимо, що співробітникам вдається укласти дуже вигідний для компанії контракт, але цього ніхто не помічає, вважаючи, що все так

і повинно бути. Не важко здогадатися якою буде на це реакція працівника. Можливо, в компанії не прийнято помічати своїх досягнень або виділяти окремих співробітників із загальної маси. А можливо, керівництво сильно завищує критерії оцінки результатів роботи співробітників? Керівництву компанії варто завжди акцентувати увагу на «перемогах» своїх працівників. Слід заохочувати їх за це, можливо, не завжди фінансово, але завжди - словесним схваленням і підтримкою.

Структурні обмеження є найбільш поширеною причиною уповільнення і зупинки кар'єрного зростання, тобто зміни статусу працівника в організації, що дає повноваження, владу, можливість вирішувати нові завдання і рости. Ситуація типова для крупних компаній з ієрархічною структурою. Наприклад, коли на місце менеджера претендує до 15 торгових представників, у такій ситуації, як правило, навіть талановитий працівник може просидіти на своїй посаді не один рік. Багато компаній пропонують дуже гарний компенсаційний пакет і безліч інших можливостей за відсутності потенційного підвищення статусу і не можуть гарантувати високий рівень мотивації і лояльності працівників. В результаті працівники переходять в інші компанії на вищі позиції. Не останнім за значущістю демотиватором є суб'єктивізм керівництва під час ухвалення рішень про переміщення працівників.

Доцільно застосовувати різні прийоми зміни статусу без зміни посади, наприклад, запропонувати працівникові керівництво тимчасовим проектом [3, ст. 14-15].

Однією із головних причин зниження продуктивності праці персоналу є помилки ейчерів у процесі добору персоналу. Для більш ефективного кадрового відбору пропонується для компаній застосовувати методику *assessment-center* (*ассесмент-центр*). Це метод оцінки персоналу, який заснований на спостереженні спеціально навчених оцінювачів (ассесорів) за поведінкою оцінюваних працівників безпосередньо в робочих ситуаціях або під час виконання ними спеціальних завдань. Зміст завдань відображає основні аспекти і проблеми діяльності в рамках тієї чи іншої посади. Вони дозволяють оцінити співробітника або кандидата на вакантну посаду за такими параметрами: виконання посадових обов'язків; особливості поведінки; ефективність діяльності; рівень компетенції; рівень досягнення цілей; особові особливості [5, ст. 5].

Ассесмент-центр включає низку процедур і розробляється з урахуванням вимог, що пред'являються до конкретних посад. Ассесмент-центр припускає стандартизацію, тобто наявність певних нормативів проведення процедур і системи оцінок (критеріїв і шкал оцінки). Іноді, крім спеціальних завдань, ассесмент-центр включає структуроване інтерв'ю або тестування. Приблизний перелік оцінних процедур:

- психологічне та професійне тестування (тести на IQ, пам'ять, увагу, нормативні тести-опитувальники, ситуаційно-поведінкові тести);
- індивідуальні та групові вправи;
- рольові ігри;
- інтерв'ю.

На основі використовуваних процедур проводиться аналіз результатів та складання підсумкового звіту за результатами оцінки, видача рекомендації.

Висновки та перспективи подальших наукових розробок в даному напрямі. Отже, застосування стандартних і нестандартних методів оцінки дає змогу виявити співробітників з лідерським потенціалом, проявитися людям, непомітним в повсякденній роботі, але які беруть керівництво в свої руки в специфічних ситуаціях. На підставі результатів асесмент-центра виявляються не тільки навички, що є у співробітника, але і його приховані можливості, які зможуть зробити його роботу ефективнішою і продуктивнішою в компанії. Результати асесмент-центра допомагають вирішити, в якій області надалі проводити навчання співробітників. Таким чином, під час визначення основних напрямків мотиваційної політики підприємств в умовах кризи ейчери та топ-менеджери повинні звернути увагу на нематеріальну мотивацію персоналу, а саме на підвищення внутрішньої мотивації до праці. З метою ефективної, планомірної та впорядкованої роботи із персоналом варто застосовувати методику assessment-center – метод оцінки персоналу, який базується на визначенні експертами (асесорми) міри відповідності працівника займаній посаді безпосередньо в робочих ситуаціях або під час виконання спільних проектів.

Література

1. "A Sense of Urgency", HBS Working Knowledge, переклад: Ярослав Федорак, МСУа.
2. Верхоглазенко В.В. Система мотивації праці // Консультант директора – 2004. – №2.
3. Андрєєва Т.В. Чому йдуть кращі: проблема демотивації персоналу // Управління компанією. – 2008. – №11.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: Пер. з англ. – М.: Дело, 1992. – 369с.
5. Семикіна М.В. Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №10. – С.181 - 190.

ABOUT INTANGIBLE MOTIVATION OF WORKER'S OF THE COMPANIES IN CONDITIONS OF ECONOMIC CRISIS**Danyliuk M.O., Voloshyniyk O.R.**

*Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas;
15, Karpatska Str., Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76019
economic department, tel. +380(3422) 4 23 08;
e-mail: econpid@nung.edu.ua*

The article is dedicated to the question of intangible motivation's efficiency in conditions of economic crisis. The steps for increasing of motivation's efficiency and using of labor potential are recommended. Basing upon the world experience's analysis, the main directions and the ways of intangible motivation are distinguished, its role is determined and the meaning for enterprises under conditions of limited money resources and reducing of expenses on staff motivation.

Keywords: *immaterial motivation, internal motivation, economic crisis, assessment-center.*