

УДК 338.24:33.05-044.372

*Ірина Кичко, Максим Ольхович***МОТИВАЦІЙНИЙ ЧИННИК АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ***Ірина Кичко, Максим Ольхович***МОТИВАЦИОННЫЙ ФАКТОР АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ***Iryna Kychko, Maksym Olkhovych***MOTIVATIONAL FACTOR OF ANTI-CRISIS PERSONNEL MANAGEMENT**

Розглянуто необхідність антикризового управління персоналом, можливість інтенсифікації роботи підприємства за рахунок раціонального використання трудових ресурсів та оптимізації роботи персоналу, охарактеризовано основні заходи, які допомагають підприємству функціонувати в період кризи. Проаналізовано перспективи змін складових мотиваційного процесу в умовах антикризового управління персоналом. Обґрунтовано вплив рівня задоволення фізіологічних потреб на мотивацію працівників в умовах погіршення соціально-економічного стану в країні та падіння купівельної спроможності. Доведена необхідність задоволення потреб у безпеці та потреб належності як важливих складових процесу мотивації в умовах антикризового управління підприємств. Запропоновано шляхи раціоналізації роботи трудових ресурсів та процесу управління ними за допомогою визначення якісних та кількісних характеристик персоналу. Обґрунтовано важливість конкретизації відповідності працівників займаним посадам, виявлення формальних та неформальних лідерів тощо.

Ключові слова: антикризове управління персоналом, підприємство, антикризові заходи, мотивація персоналу в умовах кризи, потреби в безпеці, фізіологічні потреби, потреби у належності.

Бібл.: 8.

Рассмотрена необходимость антикризисного управления персоналом, возможность интенсификации работы предприятия за счет рационального использования трудовых ресурсов и оптимизации работы персонала, дана характеристика основным мероприятиям, которые помогают предприятию функционировать в период кризиса. Проанализированы перспективы изменений составляющих мотивационного процесса в условиях антикризисного управления персоналом. Обосновано влияние уровня удовлетворения физиологических потребностей на мотивацию работников в условиях ухудшения социально-экономического положения в стране и падение покупательной способности. Доказана необходимость удовлетворения потребностей в безопасности и потребностей принадлежности как важных составляющих процесса мотивации в условиях антикризисного управления предприятий. Предложены пути рационализации работы трудовых ресурсов и процесса управления ими путем определения качественных и количественных характеристик персонала. Обоснована важность конкретизации соответствия работников занимаемым должностям, выявление формальных и неформальных лидеров и тому подобное.

Ключевые слова: антикризисное управление персоналом, предприятие, антикризисные меры, мотивация персонала в условиях кризиса, потребности в безопасности, физиологические потребности, потребности в принадлежности.

Библ.: 8.

In the article the necessity of crisis management personnel, the possibility of intensifying the enterprise through rational use of human resources and optimize staff characterized the major events that help businesses to function in times of crisis. Analyzed the prospects for change components of the motivational process in terms of crisis management personnel. Justified influence satisfaction of physiological needs the motivation of workers in the face of deteriorating socio-economic situation in the country and falling purchasing power. The necessity to meet the needs of security and belonging needs as important components of the process of motivation in terms of crisis management. Ways rationalization of human resources and process management by identifying qualitative and quantitative characteristics of personnel. Substantiates the importance of specifying compliance staff posts, identification of formal and informal leaders and others.

Key words: crisis management personnel, enterprise, anti-crisis measures, motivation of personnel in a crisis, security needs, physiological needs, need for affiliation.

*Bibl.: 8.***JEL Classification:** J15

Актуальність теми дослідження. Вивчення стану економічних процесів в Україні дає можливість стверджувати, що вони носять кризовий характер. Підтвердженням цього є:

1) індекс будівельної продукції. У січні–червні 2015 року, порівняно з відповідним періодом 2014 р., він становив 71,7 % [1];

2) індекс промислової продукції. За січень–червень 2015 року, порівняно з аналогічним періодом 2014 року, становив 79,5 % [2];

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

3) індекс споживчих цін. У червні 2015 року ІСЦ становив 100,4 % до попереднього місяця та 140,7 % з початку року. Індекс цін виробників промислової продукції – 100,6 % у червні місяці та 123,4 % з початку року [3];

4) вантажообіг підприємств транспорту. Цей показник у січні–червні 2015 року становив 147,0 млрд ткм, або 82,3 % від обсягу січня–червня 2014 року [4];

5) капітальні інвестиції, які у січні–березні 2015 року скоротилися на 14,8 %, відповідно до аналогічного періоду 2014 року [5];

6) динаміка розвитку сільського господарства, де обсяг виробництва у січні–червні 2015 року, відповідно до січня–червня 2014 року, становив 90,7 %, зокрема, на сільськогосподарських підприємствах – 86,7 %, у господарствах населення – 93,9 % [6];

7) перебіг основних показників функціонування банківської системи. Станом на 01.06.2015 року у 14 банках запроваджена тимчасова адміністрація, а 41 банк знаходиться у стані ліквідації [7].

Динаміка важливих економічних процесів в Україні має негативний характер, що підтверджує факт існування системної кризи. Необхідні чіткі та послідовні заходи на всіх рівнях для виходу економіки України з кризи. У зв'язку з цим набуває особливої актуальності антикризове управління персоналом підприємства за рахунок удосконалення форм та методів роботи, підвищення продуктивності його праці за рахунок інтенсифікації мотиваційного чинника управління.

Постановка проблеми. Формування ефективної системи управління підприємством є особливо важливим у разі виникнення кризової ситуації у країні. В умовах обмеженості ресурсів та ускладнення отримання позикових коштів кожен суб'єкт господарювання намагається оптимізувати роботу за рахунок вже наявних ресурсів. Персонал – це один з основних ресурсів підприємства. Раціональне використання роботи персоналу дає значну перевагу в період кризи. Раціоналізація трудового процесу, підвищення мотиваційної складової управління значно підвищує продуктивність праці та не передбачає значних матеріальних витрат і тому є перспективним у практичній діяльності та потребує здійснення фундаментальних наукових досліджень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Антикризове управління підприємством досліджували багато зарубіжних учених, таких як: Г. Бірман, Р. Брелі, Б. А. Райзберг, А. А. Томпсон, Дж. Фіннері, С. Шмідт, Ф. Хедоурі та ін. Також цю тему вивчали і вітчизняні науковці, зокрема: Т. Н. Беляцька, І. О. Бланк, В. О. Василенко, Л. О. Лігоненко, Е. А. Уткін, З. Є. Шершньова та ін.

Аналізуючи роботи вітчизняних та зарубіжних науковців щодо існування та розвитку підприємства у кризові періоди, можна зазначити, що більшість з них дотримується системного підходу для вирішення поставленої проблеми, але не дають відповідей на питання щодо аналізу кризової ситуації в Україні та прийняття оперативних рішень виходу з неї за рахунок форм та методів роботи з персоналом.

Постановка завдання. Метою статті є визначення та аналіз мотиваційних чинників управління персоналом, дослідження яких допоможуть підприємству існувати та подолати кризовий період, зберігаючи конкурентні переваги.

Виклад основного матеріалу. Якщо говорити про управління персоналом у період кризи, то треба зазначити, що воно невід'ємно пов'язане з антикризовим управлінням підприємством, має відповідати стратегічним та поточним планам підприємства.

Основними завдання підприємства у період кризи є виживання та визначення стратегії, згідно з якою воно зможе завершити кризовий період у конкурентоспроможному стані. Для досягнення цього потрібно оптимізувати наявні на підприємстві ресурси за рахунок переходу від екстенсивного до інтенсивного шляху їх використання. Можли-

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

вість інтенсифікації роботи підприємства ми вбачаємо, у першу чергу, за рахунок раціонального використання трудових ресурсів та оптимізації роботи персоналу.

Для раціоналізації роботи трудових ресурсів необхідно визначитись з основними якісними та кількісними характеристиками персоналу. Визначення цих показників доцільно буде зробити на конкретному підприємстві, фірмі за допомогою опитування, тестування та анкетування. Користуючись цими методами, керівник підприємства може отримати детальну картину роботи підприємства. Для подальшої інтенсифікації роботи персоналу потрібно конкретизувати: відповідність працівників займаним посадам; наявність формальних та неформальних лідерів; можливості та недоліки у роботі працівників та підрозділів загалом; форми, методи, міру мотивації працівників.

Після визначення значущих показників (не тільки в роботі персоналу, але і на підприємстві в цілому), потрібно розробити стратегію існування підприємства в період кризи та спрогнозувати показники, які повинні бути в майбутньому. Треба зазначити, що за будь-якої кризової ситуації характерна різка зміна обставин на ринку. Це ускладнює процес прогнозування та висуває певні вимоги до швидкості прийняття управлінських рішень.

Незважаючи на складність формування прогнозів, цей процес є невід'ємною частиною існування підприємства в період кризи. Він допомагає відстежувати тенденції на ринку та вчасно на них реагувати. Наявність стратегічного плану дає можливість отримати детальну інформацію про стан та можливості підприємства за рахунок зіставлення запланованих показників з реальними. Отримання детальної інформації про роботу підприємства допомагає оптимізувати роботу та дає змогу приймати управлінські рішення, які відповідають ситуації на ринку.

У сьогоденних умовах керівники намагаються зменшити залежність від окремого робітника. Це досягається за рахунок поділу складних виробничих процесів на більш легкі та прості стадії. З погляду суспільства така ситуація негативно впливає на розвиток особистості, але дає змогу підвищити продуктивність праці та зменшити видатки на утримання спеціалізованого персоналу. Подібна стратегія управління персоналом може викликати значну плінність кадрів, що призведе до збільшення навантаження на кадрову службу підприємства.

Для більш точного прогнозування роботи підприємства під час кризи необхідно збирати детальну інформацію про персонал, що дасть змогу попередити негативні обставини, які можуть вплинути на виробничий процес та матиме мотиваційний вплив на робітників.

Значення мотивації персоналу в період кризи для продуктивної роботи підприємства підвищується. Матеріальне становище працівників у складні часи стає гірше, що призводить до погіршення морального стану. Незадовільний психологічний стан, а також відсутність можливості задоволення своїх потреб, викликана нестачею коштів, знижує продуктивність праці окремого працівника, що призводить до погіршення виробничого процесу на підприємстві. Продуктивність праці має і зворотний вплив, визначаючи рівень формування та задоволення потреб. Найбільш точним вираженням суспільного рівня продуктивності праці є показник виробництва національного доходу на душу населення. Факторами зростання продуктивності праці є поглиблення суспільного розподілу праці, використання досягнень науки, кооперування та комбінування виробництва, впровадження нових форм організації праці, підвищення рівня освіти працівників, їх кваліфікації, рівня культурних та духовних якостей.

Допомога у реалізації фізіологічних потреб працівників з боку підприємства може значною мірою покращити мотивацію працівника до роботи. Анкетування та опитування працівників дає можливість роботодавцю визначити, які основні фізіологічні по-

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

треби людини (потреба в їжі, воді та інші) задовольняються не повною мірою. У кризовий період, коли прибуток підприємства зменшується, а індекс споживчих цін зростає, підвищення заробітної плати працівникам може бути неможливим. Для нівелювання цієї проблеми підприємство може, визначивши потреби працівників та згрупувавши їх (їжа, вода, одяг та інше), організувати регулярні оптові закупівлі життєво важливих продуктів на заводах-виробниках за зниженими цінами. Таке рішення покращить моральний стан працівників, зменшить навантаження на фонд заробітної плати та матиме позитивний вплив на економіку країни загалом, оскільки стимулюватиме виробництво товарів та послуг у складні часи.

Іншою потребою, яку роботодавець може частково задовольнити, є потреба в безпеці. Кожен робітник відчуває себе захищеним, якщо впевнений у тому, що і надалі матиме постійне робоче місце. Кадрова політика підприємства, повинна бути прозора, чесна, а головне – справедлива. Персонал повинен розуміти, що звільнення загрожує тільки тим, хто не виконує свої службові обов'язки. У такому разі працівники будуть мати мотивацію для належного виконання покладених на них обов'язків, що позитивно вплине на стан підприємства.

Потреба належності частково задовольняється сприятливою атмосферою на робочому місці. Одним із завдань відділу кадрів на підприємстві є підтримання позитивного психологічного клімату. Якщо кадрова політика не спрямована на покращення психологічного клімату на підприємстві, то постійні конфлікти серед персоналу будуть ускладнювати виробничий процес та погіршувати продуктивність праці. Для визначення негативних факторів та конфліктних ситуацій відділ кадрів повинен тісно співпрацювати з керівниками структурних підрозділів та робітниками безпосередньо. Така співпраця дасть найбільш повну інформацію про психологічний стан окремих робітників та колективу загалом.

Якщо роботодавець буде брати на себе часткове задоволення фізіологічних, соціальних потреб та потреб у безпеці, то потреба поваги автоматично буде задовольнятися. Робітник відчуває повагу з боку роботодавця, якщо останній намагається нівелювати зменшення реальної заробітної плати, чітко формулює вимоги до працівників, має прозору систему звільнення та прийняття на роботу. Сприятливий психологічний клімат у колективі дасть змогу також відчувати повагу з боку колег по роботі.

Фактори мотивації працівників, які наведені вище, зможуть дати робітникам впевненість навіть у складному, кризовому періоді, підвищать їх мотивацію до праці та покращать стан роботи підприємства.

Підсумовуючи все вищесказане, можна зазначити, що кризова ситуація у країні має шанс зробити роботу підприємства сучасною та раціональною. Перехід від екстенсивного шляху розвитку до інтенсивного дає змогу стати успішним та конкурентоспроможним підприємством. Однак треба зазначити, що шлях інтенсифікації роботи підприємства не простий та матиме значні труднощі у реалізації. Основною проблемою буде те, що великі зміни в роботі повинні відбуватися при обмежених матеріальних ресурсах та в короткий строк. Криза – це складний період для будь-якого підприємства, але вона є шансом для покращення діяльності підприємства та виходу на новий організаційний та виробничий рівні.

Список використаних джерел

1. Виконання будівельних робіт в Україні за січень–червень 2015 року : експрес випуск [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

2. Підсумки роботи промисловості України за січень–червень 2015 року : експрес випуск [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

3. Індекс споживчих цін : експрес випуск [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

4. Підсумки роботи транспорту України за січень–червень 2015 року : експрес випуск [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

5. Капітальні інвестиції в Україні за січень–березень 2015 року : експрес випуск [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

6. Стан сільського господарства в січні–червні 2015 року : експрес випуск [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

7. Аналітичний огляд банківської системи України за I квартал 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://rurik.com.ua/documents/research/bank_system_1_kv_2015.pdf.

8. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин. – М. : Тандем, Экмос, 1997. – 400 с.

References

1. Vykonnannya budivelnykh robot v Ukraini za sichen–cherven 2015 roku: ekspres vypusk [Construction works in Ukraine in 2015: Express Issue]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>.

2. Pidsumky roboty promyslovosti Ukraini za sichen–cherven 2015 roku: ekspres vypusk [Results of the industry Ukraine in January–June 2015: Express Issue]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>.

3. Indeks spozhyvchykh tsin: ekspres vypusk [Consumer price index: Express Issue]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>.

4. Pidsumky roboty transportu Ukrainy za sichen–cherven 2015 roku: ekspres vypusk [Results of Transport of Ukraine in January–June 2015: Express Issue]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>.

5. Kapitalni investytsii v Ukraini za sichen–berezen 2015 roku: ekspres vypusk [Capital investment in Ukraine in January–March 2015: Express Issue]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>.

6. Stan silskoho hospodarstva v sichni–chervni 2015 roku: ekspres vypusk [State of Agriculture in January–June 2015: Express Issue]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>.

7. Analitichniy ohliad bankivskoi systemy Ukrainy za I kvartal 2015 roku [Analytical review of the banking system of Ukraine for the first quarter 2015]. Retrieved from http://rurik.com.ua/documents/research/bank_system_1_kv_2015.pdf.

8. Utkin, Ye. A. (1997). Antikrizisnoe upravlenie [Anticrisis Management]. Moscow: Tandem, Yekmos (in Russian).

Кичко Ирина Іванівна – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14027, Україна).

Кичко Ирина Ивановна – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14027, Украина).

Kychko Iryna – Doctor of Economics, Professor, Head of Department of Personnel Management and Labour Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14027 Chernihiv, Ukraine).

Ольхович Максим Вікторович – магістр з управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14027, Україна).

Ольхович Максим Викторович – магістр по управлению персоналом и экономике труда, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14027, Украина).

Olkhovych Maksym – Master Human Resources and Labor Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14027 Chernihiv, Ukraine).