

УДК 331.101.1

Н.И. ПОГОРЕЛОВ, к.э.н. проф., НТУ «ХПИ»;
Е.С. КРУГЛЯК, ст. гр. ЭК 44- а НТУ «ХПИ»

МОТИВАЦИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

В работе рассматриваются понятие мотивации и методы мотивации сотрудников в период кризиса.

In article concepts of motivation and methods of motivation of employees in crisis are considered.

Ключевые слова: мотивация, материальная мотивация, нематериальная мотивация, кризис, социологический опрос.

Введение. Кризисная ситуация в стране всегда грозит предприятиям не только финансовыми проблемами и утратой своих позиций на рынке, но и потерей квалифицированных кадров. К сожалению, в Украине, обладающей значительным в мире кадровым и интеллектуальным потенциалом, компании недостаточно используют инструменты, связанные с повышением мотивации сотрудников. Кризис серьезно отразился на производительности труда и лояльности сотрудников, вследствие чего необходима новая мотивация для работников.

Постановка задачи. Задачей данной работы является рассмотреть понятие мотивации, проанализировать материальные и нематериальные методы мотивации провести социологический анализ мотивирующих факторов для сотрудников в период кризиса и предложить наиболее оптимальные варианты мотивации сотрудников в кризисной ситуации.

Методология. Для начала необходимо рассмотреть определение понятия «мотивация». В экономической литературе понятие «мотивация персонала» трактуется неоднозначно, хотя большинство значений достаточно схожи. Авторы известного учебника по основам менеджмента считают, что мотивация - это процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации; это внутреннее состояние, определяющее поведение человека [1]. Используют такую же или близкую по смыслу терминологию Э.А. Уткин, Е.П. Ильин, Н.И., Кабушкин, Д.Д. Вачугов и др. [2; 3; 4; 5]. Но существует ряд других определений, например, мотивация трактуется, как процесс формирования у работников необходимых стимулов, являющихся внешним побуждением к труду, которые развиваются на основе осознания как своих личных потребностей, так и потребностей других людей

[6]. Наиболее часто встречающееся определение: мотивация - это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, определяющих поведение, формы деятельности, обеспечивающих этой деятельности направления, ориентированной на достижение личных целей и целей организации. [7]. Подобное объяснение мотивации встречается у А.Т. Кочкина [8], Дафта Л.[9], Колота А.М. [10]. Проанализировав известные определения, можно сказать, что мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и дают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Мотивацией являются меры, могут иметь как материальную, так и нематериальную основу.

Рассмотрим материальную мотивацию труда. В частности, она считается наиболее универсальной. Наиболее эффективным способом материальной мотивации является повышение оплаты труда, и при этом самым основным является определение величины изменения заработной платы. Некоторые руководители идут по пути наименьшего сопротивления и периодически увеличивают зарплату сотрудникам на незначительные суммы, однако для мотивации более действенным является даже однократное, но значительное увеличение зарплаты. В идеале принятие решения о повышении оплаты труда должно приниматься работодателем по собственной инициативе, однако этого, как правило, не происходит – по крайней мере, в наших условиях. Очень часто требование о пересмотре размера заработной платы становится обычным методом шантажа некоторыми сотрудниками, грозящими уйти с работы. Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии, а также премия за выслугу лет. Основной прирост процента надбавки за выслугу лет приходится на первые годы работы в компании, когда работник эффективно трудится на благо компании и старается максимально реализовать свой потенциал. Существует риск, что спустя 2-3 года сотрудник, по тем или иным причинам, захочет поменять место работы. Некоторые компании, также делающие ставку на квалификацию своих сотрудников, в качестве материальной мотивации предусматривают иной способ – премию за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы работника и его соответствие занимаемой должности. В число материальных стимулов входят различные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко становится демотивацией. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию приумножить достигнутый результат, так как размер денежного вознаграждения все равно не изменится. При начислении бонусов следует учитывать, что поощрение одного отдела может быть оправдано в конкретных

случаях, но для повышения общих показателей этого недостаточно. Все структуры организации, так или иначе, связаны между собой, и поощрение только одной из них может демотивировать другую.

Для многих предприятий материальные аспекты предпочтительнее - и действуют они дольше, и участия руководства требуют меньше, и эмоциональных проблем с ними не так много. Но у моральной мотивации есть огромное преимущество, которое перевешивает все ее недостатки в определенных ситуациях, - она действует эффективно всегда, что особенно неопределимо на старте бизнеса в случае банального недостатка средств. В кризисной ситуации это особенно важно.

Нематериальная мотивация включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам материальных и безналичных средств. Это отнюдь не означает, что компаниям не потребуется вкладывать финансовые средства в реализацию методов нематериальной мотивации. Цель нематериальной мотивации достаточно проста: повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании. В качестве нематериальных методов мотивации в период кризиса можно предложить следующее. Дополнительный выходной или сокращение рабочего дня при выполнении поставленных задач. Система работы «от звонка до звонка» часто снижает эффективность труда, особенно если фактически работы нет. Также можно улучшить бытовые условия (чай, кофе, обеды). Это важно в равной степени для молодежи и пожилых сотрудников, а также для работников с невысоким и средним доходом, в то время как для персонала среднего возраста рабочий быт имеет не такое большое значение. Многие сотрудники готовы работать лучше за гибкий график с возможностью работы на дому. Гибкость графика - это хороший способ мотивации особенно для мегаполисов, когда на дорогу в офис и домой тратится более двух часов. Работа на дому особенно актуальна для работников творческих профессий (дизайнеров, журналистов, программистов и др.), для которых главным критерием деятельности является конкретный результат, а где он выполнен (в шумном офисе или уютной квартире) не имеет значения. К тому же такая форма работы экономит коммунальные расходы самого предприятия. Как один из методов мотивации (который, кстати, совершенно не требует материальных вложений) можно использовать публичную благодарность за хорошую работу, а также простое уважение к личности. Чуть больше такое отношение к сотрудникам ценят пожилые сотрудники и работники с высоким уровнем зарплаты. Некоторым сотрудникам можно предложить помощь в личных и семейных делах (рецензия на диплом, использование служебного транспорта для решения семейных вопросов, предоставление места для прохождения практики ребенку-студенту и т. п.).

Результаты исследования. В процессе написания статьи было проведено исследование среди сотрудников различных предприятий г. Харькова разной возрастной категории, у каждого из опрошенных есть хотя бы одно высшее образование, в опросе участвовало около 500 чел. Ниже приведен рисунок, который отражает ответы опрошенных на вопрос: Должно ли предприятие дополнительно мотивировать персонал в условиях кризиса?

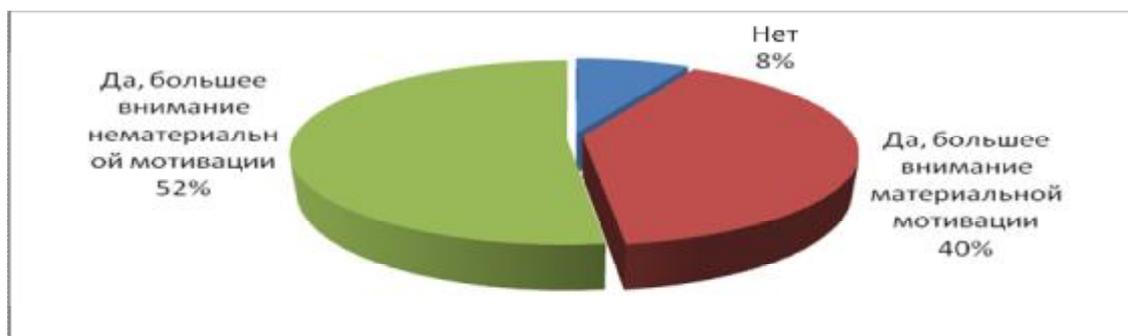


Рис. 1 - Результаты опроса: Должно ли предприятие дополнительно мотивировать сотрудников в период кризиса

Исходя из исследования, мы видим, что 60% опрошенных считает материальную мотивацию не обязательной. Также среди сотрудников предприятий был проведен опрос, какие факторы мотивации являлись наиболее важными для них до кризиса и в период кризиса.



Рис. 2. – Важность факторов мотивации до кризиса и в период кризиса

Мы видим, что значительно увеличилась доля стабильности компании (с 29% до 38 %) и роль наличия социального пакета (возросла на 10%), который также относится к нематериальной мотивации.

Вывод. Можно сказать о том, что нематериальная мотивация - является наиболее оптимальным способом повышения эффективности труда при ограниченных материальных ресурсах. Нематериальные поощрения за результативную работу могут стать хорошей антикризисной альтернативой премированию. Став грамотным мотивационным элементом, они способны повысить производительность, сэкономив деньги компании. Но, безусловно, для эффективного управления руководитель должен использовать все возможные методы мотивации, как материальной, так и нематериальной, исходя из целей, а главное – возможностей предприятия.

Список литературы: 1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: дело, 1992.-701 с. 2. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. - М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1999 .3. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. 4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов. Минск, 2002. 5. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. М.: Экономика, 1997. 6. Драчёв Е.А., Юликов Л.И. Менеджмент: Учеб. пособие. М.: Академия, 2002 7. Менеджмент персоналу: Навч. посібник /за заг.ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. 8. Кочкин А.Т. Практика менеджмента - усовершенствование хозяйства. М.: Инфра-М, 2002. 9. Дафт Р.Л. Менеджмент. – Спб.: Питер, 2000. 10. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2005.

Подано до редакції 05.05.2009

УДК 338.24:330.341.1

Д.Ю. КРАМСКОЙ, ст. преподаватель, НТУ «ХПИ»

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В работе рассматривается концептуальная схема формирования механизма инновационного развития предприятия, состоящая из трёх основных блоков: диагностика текущего состояния инновационного развития предприятия; диагностика угроз инновационному развитию промышленного предприятия; формирование стратегий инновационного развития предприятий.

The conceptual chart of forming of mechanism of innovative development is in-process examined enterprise, consisting from three of basic blocks: diagnostics of current status of innovative development of enterprise; diagnostics of threats to innovative development of industrial enterprise; forming of strategies of innovative development of enterprises.

Ключевые слова: инновационный потенциал, инновационное развитие, стратегия, диагностика, методика, угрозы.

Введение. Современные условия хозяйствования промышленных предприятий требуют формирования адаптивных к внешним условиям механизмов развития предприятия. Разработка таких механизмов требует учета всех факторов и построения системы поддержки реализации механизмов. Поэтому для повышения качества развития предприятия в области инноваций необходимым является формирование механизма инновационного развития предприятия. Под механизмом