

**Ткаченко А.  
Кравченко М.О.,**  
канд. економ. наук, доцент  
Національний технічний університет України «КПІ»

## **ПРОБЛЕМИ ТА МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН**

### **PROBLEMS AND METHODS OF MOTIVATION PLANT PERSONNEL IN A CHANGING**

*У статті проаналізовані мотиваційні аспекти управління діяльністю персоналу підприємств з метою підвищенні його професійної компетентності, креативності, новаторських здібностей для забезпечення адаптивності підприємства до змін. Доведена необхідність формування відповідної адаптивної корпоративної культури на підприємстві та виявлені її ключові характеристики. Виявлені та узагальнені проблеми, що перешкоджають її формуванню, зокрема, відсутність ідентифікації персоніфікованих інтересів менеджерів з інтересами самих підприємств і їх власників, а також неможливість забезпечення повної мотивації. На основі узагальнення підходів різних авторів, запропоновані способи мотивації, а також умови їх запровадження на підприємстві. Доведена корисність залучення зовнішніх консультантів з організаційного розвитку для започаткування процесу самоорганізації підприємства.*

**Ключові слова:** зміни, адаптивна корпоративна культура, мотивація.

*В статье проанализированные мотивационные аспекты управления деятельностью персонала предприятий с целью повышения его профессиональной компетентности, креативности, новаторских способностей для обеспечения адаптивности предприятия к изменениям. Доказана необходимость формирования соответствующей адаптивной корпоративной культуры на предприятии и выявлены ее ключевые характеристики. Выявлены и обобщены проблемы, которые препятствуют ее формированию, в частности, отсутствие идентификации персонифицированных интересов менеджеров с интересами самих предприятий и их владельцев, а также невозможность обеспечения полной мотивации. На основе обобщения подходов разных авторов, предложены способы мотивации, а также условия их внедрение на предприятии. Доказана полезность привлечения внешних консультантов по организационному развитию для запуска процесса самоорганизации предприятия.*

**Ключевые слова:** изменения, адаптивная корпоративная культура, мотивация.

The article is about motivational aspects of personnel enterprises management in order to improve their professional competence, creativity and innovative abilities to ensure enterprises adaptability to conditions of instability. Necessity of forming the corresponding adaptive corporate culture in the company is proved and its key features are found. Problems that prevent its formation, in particular, the lack of identification of personalized interests of managers with those of most businesses and their owners, as well as the impossibility of ensuring full motivation are identified and summarized. Based on the generalization approaches of different authors we proposed methods of motivation and the conditions for their implementation in the enterprise. The usefulness of attracting external consultants on organizational development to begin the process of self-organization of the

company is proved.

**Keywords:** changing conditions, adaptive corporate culture, motivation.

**Вступ.** Господарська діяльність сучасних підприємств відбувається в глобалізованому середовищі, і, як наслідок, в умовах безперервних змін. Ці зміни мають непередбачуваний, складний та динамічний характер. Ситуація ускладнюється тим, що череда економічних та політичних криз в Україні призвела до ще більшого погіршення умов функціонування підприємств і обумовила зниження рівня виробництва, зменшення прибутковості та інших негативних економічних наслідків. Доведено, що в таких умовах в якості ключового джерела конкурентоспроможності й розвитку підприємства повинні виступати компетенції, знання й інтелект персоналу, які посприяють створенню та поширенню нововведень на підприємстві і в такий спосіб забезпечать його адаптивність до змін. При цьому гостро постає питання мотивації менеджерів та працівників, яка виявляється визначальною в підвищенні їх професійної компетентності та формуванні новаторських здібностей. При дослідженні матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу були проаналізовані наукові праці таких авторів як: Завадський Й.С., Кредісов А.І., Кузьмін О.Є., Лазарев С. В., Немцов В.Д., Харчишин О.В., Черкасов В.В., Шинкаренко В.М. та інших [1-5].

**Постановка завдання.** Стаття присвячена аналізу проблем, що перешкоджають формуванню адаптивної корпоративної культури, а також вибору та узагальненню відповідних способів та методів мотивації праці найманих працівників, як важливого фактора підвищення ефективності праці в умовах нестабільності та кризи.

**Методологія.** Дослідження проводилося на основі загальнонаукової методології, що передбачає системний підхід до вирішення проблеми. Застосовувалися загальнонаукові методи: наукової абстракції, аналізу та синтезу, індукції, якісного аналізу. Теоретичною базою є положення й висновки, що містяться в наукових працях вітчизняних і закордонних економістів. Інформаційну базу дослідження склали літературні джерела за даною темою.

**Результати дослідження.** Серед передумов забезпечення та розвитку професійної компетентності та креативності персоналу на підприємстві слід виділити наявність відповідної корпоративної культури та системи мотивації персоналу, які б сприяли розвитку їх творчого потенціалу, формуванню й розвитку знань, як явних, так і неявних. Узагальнюючи підходи різних дослідників, можна зробити висновок, що необхідне формування, так званої, адаптивної корпоративної культури, яка передбачає:

- готовність менеджерів підприємства стати ініціаторами розповсюдження змін, навіть в умовах високого ризику, володіючи лідерськими якостями та здатністю переконувати;

- орієнтацію менеджменту на вимоги власників, з одного боку, і потреби персоналу, з іншого;
- безперервне навчання навичкам колективного розв'язання проблем, технологіям пристосування до нововведень, ініціювання нововведень, поведінки у стресових та конфліктних ситуаціях [1].

Серед суттєвих проблем, що перешкоджають формуванню такої корпоративної культури можна виділити, в першу чергу, невідповідність менеджменту підприємств окресленим вимогам. Адже абсолютно більшістю підприємств керують не їх власники, а наймані менеджери, управлінська діяльність яких часто не відповідає інтересам власників, залишається поза їх контролем чи оцінками. Мотивація ефективної, «правильно» зорієнтованої діяльності менеджерів можлива лише через ідентифікацію персоніфікованих інтересів менеджерів з інтересами самих підприємств і їх власників. З цією метою повинні запроваджуватись спеціальні системи заохочень, які мотивують і належним чином у різних формах винагороджують бажаний для власників алгоритм управлінської діяльності менеджерів. Якщо системи мотивації вищої ланки менеджерів будуть опрацьовані належним чином, тоді власні інтереси будуть змушувати їх до ретельного опрацювання і впровадження всіх управлінських рішень, які повністю відповідали б інтересам власників.

Досягнення повної заінтересованості менеджерів у досягненні цілей, поставлених власниками, не винятково, але суттєвим чином залежить від форм та розмірів матеріальної винагороди. Цілком очевидно, що рівень оплати праці, який може бути встановлений менеджерам підприємств України, не йде ні у яке порівняння з рівнем оплати праці менеджерів і фахівців аналогічних підприємств в розвинених країнах. І, звичайно, не може бути визнаний таким, що спроможний генерувати мотивацію особистої ефективної праці і персональної зацікавленості у всебічному розвитку підприємства. Інакше кажучи, працівники, не вдоволені розмірами їх винагороди і рівнем задоволення свої потреб, ніколи не будуть самовіддано працювати на реалізацію цілей компаній, які їх наймають. Враховуючи надзвичайну складність вирішення окреслених проблем, в якості напрямів, які дозволять частково покращити рівень мотивації, можна запропонувати, зокрема, впровадження матеріальної винагороди за розробку і запровадження корисних пропозицій та ініціатив.

Для впровадження та підтримки адаптивної корпоративної культури необхідно формувати та розвивати також моральні та соціальні способи мотивації на підприємстві. Серед способів, які б сприяли, крім іншого, розвитку знань, варто підкреслити доведену ефективність таких, як [2, 3, 5]:

- ротація персоналу між різними функціями та бізнес-одинацями;
- детальне, продумане керування просуванням персоналу, винагорода у вигляді зміни статусу, наділення відповідальністю працівника;
- стимулювання вільним часом, що особливо актуальне в умовах кризи;
- проведення навчання, в тому числі навчання прийняттю рішень, роботі в команді, роботі в умовах безперервних змін, а також інформування про

зовнішні та внутрішні тенденції та вимоги.

- проведення колективних зустрічей; залучення до участі в управлінні підприємством.

Крім того, необхідне введення деякої загальної практики, яка забезпечувала б постійний розвиток у працівників певних ключових практичних навичок і можливостей.

Такою практикою може стати створення мережних організаційних структур. Мережі не заміщають існуючу організаційну структуру й процеси, а є тимчасовими динамічними структурами і передбачають високий рівень неформальної комунікації в результаті зустрічей, обговорень, інших способів обміну інформацією [2].

Для запровадження окреслених способів управлінського впливу на підприємстві на початковому етапі доцільно залучення консультантів з організаційного розвитку зі сторони, які зможуть надати методичну допомогу та «підштовхнути» підприємство до самоорганізації. Особливість такого консультування полягає у тому, що всі заходи розробляються і впроваджуються за участю менеджерів підприємства. Відповідно, вже в ході консультування і підготовки відбувається навчання і передача методів найбільш ефективного управління підприємством його менеджерам [4]. У підсумку, сам процес навчання і пристосування персоналу організації до особливостей і принципів адаптивної організаційної культури дозволить запровадити та розпочати впровадження змін.

**Висновки.** Проведене дослідження мотиваційних аспектів управління діяльністю персоналу підприємств обумовлене суттєвою зміною вимог до характеру та змісту праці в сучасних умовах. Доведено, що формування відповідної адаптивної корпоративної культури і її мотиваційне забезпечення сприяють досягненню балансу між підприємством та зовнішнім середовищем. Наукова новизна полягає в тому, що нами були виявлені принципові проблеми, які ускладнюють процес мотивації та формування відповідної корпоративної культури, а також узагальнено підходи та пропозиції різних авторів щодо напрямків їх забезпечення.

Отримані результати представляють певний інтерес, але потребують подальшого уточнення та ґрунтовного методичного опрацювання. Необхідними перспективними напрямками, зокрема, є розробка методичного забезпечення процесів навчання на підприємстві та створення мережних динамічних організаційних структур.

#### **Література:**

1. Дмитриченко Л.И. Корпорация в системе общественного производства [Текст]: монография / Л. И. Дмитриченко, Т. С. Чунихина, Л.А. [та ін.]. - Донецк: ООО «Східний видавничий дім», 2010. - 220 с.
2. Иванова Т. Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия [Текст]: монография / Т. Б. Иванова, Е. А. Журавлева. - М.: Российский университет дружбы народов, 2011. - 152 с.

3. Лазарев С. В. Корпоративне культура і управління знаннями в організації / С. В. Лазарев, М. С. Лазарев // Управління розвитком персоналу. - 2009. - № 2. - С.108-112.
4. Харчишина О.В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних структур [Електронний ресурс] / О.В. Харчишина. - Ад-реса доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/eui/2009\\_2/09hovtok.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/eui/2009_2/09hovtok.pdf).
5. Шинкаренко В.М. Мотивація результатів діяльності працівників [Текст] // В.М. Шинкаренко , В.Г. Криворучко // Україна: аспекти праці. - 1998. - № 3. - С. 25-29.