

УДК 331.101.3

О. А. Иванова, П. П. Недов

МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, персонал, кризис, менеджмент, конкурентоспособность, эффективность.

В современных условиях развития украинской экономики на отечественных предприятиях, ориентированных на производство качественной, конкурентоспособной и востребованной рынком продукции, работ (услуг), на получение максимальной прибыли как одного из существенных источников пополнения бюджета страны, исключительно важную роль играет управление, которое является сферой трудовой деятельности профессиональных менеджеров. Учет влияния кризиса на основании системного подхода ко всем составляющим финансово-экономической деятельности предприятия требует применения особых методов и к вопросам мотивационного менеджмента в условиях неопределенности. В связи с этим менеджмент, рассматриваемый в настоящей статье с позиций экономики труда, по признанию классиков науки управления (Ф. Тейлор, А. Файоль, П. Друкер), представляет собой самостоятельный, значимый, особенный и критически важный вид трудовой деятельности, прежде всего, потому, что именно этот труд в решающей степени обеспечивает успешную деятельность предприятий. Кризисная ситуация грозит компании не только финансовыми проблемами и утратой своих позиций на рынке, но и потерей квалифицированных кадров, без которых преодолеть кризис невозможно. Удержание ключевых сотрудников – одна из основных задач менеджмента на этапе кризиса, и достижение этой цели возможно при своевременном информировании персонала и реализации

адекватной системы мотивации. В этой связи разработка эффективной системы мотивации с использованием комплексного системного подхода и учета кризисной ситуации является важным и значимым этапом менеджмента для предприятия и характеризует основные задачи данной статьи.

Труд менеджеров современного предприятия – это выработка и принятие возможных вариантов и нюансов управленческих решений, так как именно менеджмент определяет стратегию, цели, конкретные средства и пути решения задач организации, от него зависит степень реагирования предприятия на внешние факторы и возможности использования имеющихся преимуществ и перспектив. Осуществляя на практике общие принципы и функции управления, выбирая наиболее оптимальные методы управленческой работы, менеджеры способствуют решению конкретных проблем производства, достижению успеха организации. Главная задача, которую решает служба персонала в этих условиях, – это поддержка антикризисных мер путем эффективной организации взаимодействия руководителей, специалистов и рабочих предприятия. Все это обуславливает актуальность и значимость данного научного направления.

Вопросы трудовой мотивации нашли отражение во многих научных исследованиях на стыке дисциплин: управление организацией, управление персоналом, экономика труда, психология и социология труда. Среди зарубежных исследований к фундаментальным, наиболее значимым и используемым в теории и практике мотивационного менеджмента, можно отнести теорию иерархии потребностей индивида А. Маслоу, двухфакторную теорию Ф. Герцберга, теорию «X – Y» Д. Макгрегора, теорию приобретенных потребностей Д. Макклеланда, модель категорий потребностей К. Альдерфера, теорию ожиданий В. Врума, теорию справедливости Дж. Адамса и комплексную процессуальную модель Портера-Лоулера. Мотивационные теории, будучи использованы в практике управления, показывают, в каком направлении следует

формировать и осуществлять мотивационную политику на предприятиях в конкретных условиях развития. Причем в основу этой политики должны быть положены потребности человека, мотивы и стимулы, воздействующие на трудовую активность.

В работах отечественных ученых и зарубежных специалистов по данному научному направлению – Е. В. Белкина, Д. Д. Вачугова, Н. А. Волгина, Н. В. Грачева, В. А. Дятлова, А. Л. Жукова, Ю. Г. Одегова, В. Д. Ракоти, А. И. Рофе, Г. Э. Слезингера, Э. А. Уткина, Д. Ф. Шавишвили, С. В. Шекшни и других [1; 3] рассматриваются вопросы формирования смыслообразующих мотивов трудовой деятельности, дается типология мотивации, рассматриваются отдельные аспекты реформирования мотивационных отношений. В методологическом плане в работах современных ученых наиболее основательно исследованы вопросы материальных форм мотивации и стимулирования труда работников. Этим, как правило, и ограничивается выявление основных методов мотивации, которые, по мнению ученых, являются наиболее эффективными в условиях рыночных отношений. При этом практически не оговариваются условия финансово-экономического кризиса и возможность реализации их на практике в момент ограниченности ресурсов на предприятии.

Изучение и анализ научной литературы по данному направлению свидетельствует о том, что как в период до перехода Украины к рыночным отношениям, так и в настоящее время проблема мотивации труда остается актуальной и трудноразрешаемой в практическом плане. Что касается мотивации труда профессиональных менеджеров, то здесь специальных комплексных исследований, рассматривающих менеджмент как сферу их трудовой деятельности с позиций экономики труда, крайне мало. Недостаточно разработанной является проблема совершенствования действующих в рыночных условиях систем мотивации и стимулирования труда менеджеров в единстве материальной, социальной и моральной составляющих.

Комплексный системный подход к исследованию мотивации труда менеджеров предполагает анализ этой проблемы в единстве трех составляющих: материальной, социальной и моральной. Между тем в реальной действительности весьма распространенным является мнение о чрезмерно большой цене и значимости материального вознаграждения менеджеров, что по сути дела отрывает цель и средства действующих систем мотивации труда от экономической и социальной эффективности и результативности затрат труда менеджеров. Недостаточная разработанность названных проблем в теоретико-методологическом и прикладном аспектах, а также необходимость совершенствования методов и практики мотивации труда профессиональных менеджеров характеризуют ситуацию в данном научном направлении.

Обобщая ряд литературных источников по проблеме разработки системы мотивации труда и построении эффективного механизма стимулирования персонала, можно сделать вывод, что все последние современные разработки и мнения в этом направлении делятся на ряд групп. Одна из групп [2] включает методы материального поощрения, причем в различных модификациях — как с применением лишь заработка, как основного мотивационного фактора, так и с использованием премирования, бонусных систем, участия в прибыли и других способов материальной мотивации. Как правило, все эти работы посвящены решению проблемы достоверного учета личного трудового вклада работника и распределения заработной платы либо приработка, как на уровне предприятия, так и внутри мелких структурных подразделений предприятия. В настоящее время в условиях кризиса все реже можно говорить о повышении размера зарплаты, увеличении премиального фонда, поэтому материальное стимулирование должно быть подчинено основной ключевой и обязательной аксиоме — связи личного трудового вклада работника с конечными результатами работы предприятия путем выделения центров затрат и центров прибыли внутри организации. В этом

направлении весьма эффективным является построение шкал стимулирования, как отдельного исполнителя, так и коллектива в целом. Причем в условиях кризиса такое решение скорее будет характерно для структурных подразделений и исполнителей, занятых в основном производстве предприятия.

Существует точка зрения, что сама по себе кризисная ситуация способствует мотивации работников и позволяет руководителям предприятий решить большинство вопросов в сфере управления собственным персоналом. Оптимизация рабочих мест, сокращение управленческого аппарата, структурные изменения на большинстве предприятий привели к резкому повышению мотивации сотрудников на добросовестное выполнение служебных обязанностей и удержание существующих условий профессиональной деятельности. Тем не менее даже в этих, так называемых благоприятных для руководителя условиях нередко возникают конфликты с сотрудниками, теряются возможности повышения результативности и эффективности выполняемых функциональных действий. Главная причина такого состояния — демотивация руководителем подчиненных ему сотрудников.

Рассмотрим ряд основных правил, которые должен знать и применять руководитель, желающий, чтобы его сотрудники эффективно выполняли свои функциональные обязанности, а также все приказы и распоряжения руководства. Отправной точкой является то, что сотрудник должен знать и быть готовым получить результат, который от него требуется, любая задача сотруднику должна быть правильно поставлена, и решение ее должно быть проверено в строго установленный срок, оценено по результативности и эффективности. В свою очередь, оценка выполненной задачи должна быть визуализирована, доведена до всего остального коллектива в соответствии со служебным уровнем сотрудника. При мотивации сотрудника на выполнение должностных обязанностей и отдельных задач необходимо использовать в комплексе все основные ее виды.

Осведомленность работников о делах компании и осознание своей роли в ней способствуют росту доверия к руководству и, следовательно, большей поддержке антикризисных мер. Напротив, утаивание информации ведет к появлению слухов и дестабилизирует работу в коллективе. Сотрудникам необходимо предоставить информацию о том, в какой ситуации находится компания, какие действия запланированы менеджментом для выхода из кризиса, какие цели и задачи поставлены перед ними самими. Поэтому одним из разделов антикризисной программы является разъяснительная работа с персоналом. Чтобы обеспечить понимание и облегчить восприятие сотрудниками разъяснительной информации, она должна быть адресной, то есть соответствовать по форме и содержанию той категории и группе персонала, для которой предназначена.

Уделять наибольшее внимание стоит мотивации труда менеджеров среднего звена, специалистам и служащим, которые заняты интеллектуальным трудом, где связь конечных результатов труда и количественных показателей не столь очевидна, и вместе с тем именно этот труд в решающей степени обеспечивает успешную деятельность организации. Для этих категорий персонала весьма характерна внутренняя мотивация и, в свою очередь, ощутимо отсутствие возможностей для творческого роста, плохие взаимоотношения в коллективе, невозможность перехода на более высокий квалификационный уровень. Руководителю предприятия следует учитывать, что мотивация, ценности, потребности сотрудников подвержены изменениям. Изменения могут происходить как по мере развития личности, так и под влиянием внешних условий, зависящих от складывающейся производственной ситуации в организации; от социально-политической и экономической ситуации в стране. Это определяет ситуационный подход к управлению (И. Ансофф, Т. Питерс, Р. Уотермен, Ю. А. Шибалкин и др.) как базовый для осуществления мотивации трудового поведения работников. Однако процесс мотивации

трудового поведення носить целостний характер, що визначає необхідність його здійснення з позицій не тільки ситуативного, але й системного підходу до управління.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що ефективна мотивація і стимулювання праці дозволяють отримати ефект не тільки за рахунок економічних механізмів. Орієнтація на людський фактор не вимагає великих витрат і завжди дає переконливі результати. Все це доводить необхідність комплексного підходу до мотивації праці, врахування особливостей зовнішнього середовища, кризової ситуації в економіці і, звичайно, типології мотивації співробітників, що зможе не тільки підвищити кінцеві результати роботи підприємства, але й сприяти виходу з склалогося кризи. Ефективно організований менеджмент повинен забезпечити умови, при яких кожен керівник будь-якого рівня вважав би своєю задачею організацію активного пошуку реальних можливостей підвищення результативності виробництва і роботи підприємства в цілому. Разом з тим система управління повинна мати здатність до достатнього саморегулювання і самосовершенствуюванню, спрямованому на широке застосування нових високоєфективних організаційних форм і методів управління, технологій і науково-технічних досягнень.

Список літератури

1. Андрианов А. И. Организация и оплата труда в новых условиях хозяйствования / А. И. Андрианов. – М. : Экономика, 2008. – 114 с.
2. Мордовин С. К. Управление персоналом: современная практика / С. К. Мордовин. – СПб. : Питер, 2007. – 304 с.
3. Самоукина Н. Ф. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. Ф. Самоукина. – М. : Вершина, 2008. – 212 с.

Резюме

У статті зроблено порівняльний аналіз підходів до проблеми мотивації працівників підприємства в умовах кризи. Обґрунтовано необхідність комплексного системного підходу до проблеми побудови системи мотивації труда та врахування чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Summary

A comparative analysis of approaches to the problem of enterprise employees motivation under the crisis conditions is given. The necessity of a complex system approach to the problem of the labor motivation system formation and consideration of the internal and external environment is grounded.