

СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ПОЛІТИЧНОЇ КРИЗИ

© 2014 СТЕПАНОВА Е. Р.

УДК 331.101.3

Степанова Е. Р. Стимулювання персоналу підприємства в умовах економічної та політичної кризи

Мета статті полягає в дослідженні особливостей стимулювання персоналу організації в умовах економічної та політичної кризи. Аналізуючи основні аспекти стимулювання персоналу, було виділено напрями, у рамках яких керівництву доцільно проводити стимуляційну політику. Було запропоновано впровадити на підприємствах антикризову програму, яка дасть змогу збалансувати витрати на матеріальне стимулювання персоналу із прибутками підприємства. Окрім цього, головною її метою є структурування дій керівництва та персоналу в умовах економічної та політичної нестабільності. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є визначення найбільш оптимальних форм матеріального та морального стимулювання, використання яких дасть змогу зменшити плинність кадрів та збільшити рівень лояльності персоналу.

Ключові слова: стимулювання праці, економічна криза, антикризова програма, стимуляційна політика.

Бібл.: 8.

Степанова Ека Рамінівна – кандидат економічних наук, викладач, кафедра управління персоналом та економіки праці, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: steehka@yandex.ru

УДК 331.101.3

UDC 331.101.3

Степанова Э. Р. Стимулирование персонала предприятия в условиях экономического и политического кризиса

Целью статьи является исследование особенностей стимулирования персонала организации в условиях экономического и политического кризиса. При анализе основных аспектов стимулирования персонала были выделены направления, в рамках которых руководству целесообразно проводить стимулирующую политику. Было предложено внедрить на предприятиях антикризисную программу, которая позволит сбалансировать расходы на материальное стимулирование персонала с прибылью предприятия. Кроме этого, главной ее целью является структурирование действий руководства и персонала в условиях экономической и политической нестабильности. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является определение наиболее оптимальных форм материального и морального стимулирования, использование которых позволит снизить текучесть кадров и увеличить уровень лояльности персонала.

Ключевые слова: стимулирование труда, экономический кризис, антикризисная программа, стимуляционная политика.

Библ.: 8.

Степанова Эка Раминовна – кандидат экономических наук, преподаватель, кафедра управления персоналом и экономики труда, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: steehka@yandex.ru

Stepanova Eka R. Stimulation of Plant Personnel under the Economic and Political Crisis Conditions

The aim of the article is to study the features of incentives for organization's staff during the economic and political crisis. In the analysis of the main aspects of incentives for staff the areas in which management is advisable to conduct expansionary policy have been allocated. It was proposed to introduce enterprise anti-crisis program, which will balance the costs of financial incentives for staff with the profit of an enterprise. In addition, its main purpose is to structure the actions of management and staff in terms of economic and political instability. The prospect of further research in this direction is to determine the most appropriate forms of material and moral incentives, the use of which will reduce turnover and increase the level of staff loyalty.

Key words: stimulation of labor, economic crisis, anti-crisis program, the expansionary policy.

Bibl.: 8.

Stepanova Eka R. – Candidate of Sciences (Economics), Lecturer, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: steehka@yandex.ru

Проблеми грамотного та ефективного стимулювання персоналу завжди були і залишаються найбільш актуальними для управління організаціями. Важливість і актуальність даних проблем не заперечується ні наукою, ні практикою менеджменту, оскільки від чіткої системи стимулювання залежать кінцеві результати діяльності підприємства і організаційна активність персоналу. В умовах вкрай нестабільного економічного та політичного становища керівникам підприємств слід приділяти значну увагу підвищенню виробничої активності працівників і, як наслідок, їх продуктивності.

Кризова ситуація загрожує підприємствам не лише фінансовими проблемами і втратою своїх позицій на ринку, але і втратою кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу неможливо. Утримання ключових співробітників – одне з основних завдань менеджменту на етапі кризи, і досягти цієї мети можна, якщо своєчасно інформувати персонал і реалізувати адекватну систему стимулювання [1].

З погляду управління персоналом кризова ситуація небезпечна тим, що працівники втрачають впевненість у своєму майбутньому. Через відсутність достовірної інформації про ситуацію, що відбувається в регіоні чи на підприємстві, а також майбутні перспективи його розвитку, персонал виявляється втягнутим у обговорення чуток і різноманітних інтерпретацій того, що відбувається навколо та може негативно вплинути на його роботу та заробітну плату [2].

Програма виведення підприємства з кризи, як правило, передбачає проведення радикальних перетворень в умовах крайньої обмеженості ресурсів, у першу чергу фінансових і тимчасових. Найважчим моментом для підприємства під час кризової ситуації в країні є втрата кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу майже неможливо. Утримання ключових працівників становиться одним із найважливіших завдань менеджменту на етапі кризи. Однак керівництво багатьох українських підприємств значну

свою увагу приділяє управлінню підприємством, маркетингу, фінансам, а не вдосконаленню системи стимулювання персоналу.

Це зумовлено, перш за все, тим, що керівництво помилково вважає, що в умовах політичної та економічної кризи персонал виникати не повинно, тому що працівники розуміють, що їх посаду залюбки займуть сотні людей, що стоять на обліку в центрах працевлаштування та рекрутингових агенціях. Таким чином, сама по собі можливість працівника зберегти своє робоче місце розглядається керівництвом як стимулювання до більш якісної та ефективної роботи.

Мотивування працівників в умовах кризи потребує змін як у системі матеріального, так і нематеріального стимулювання. Матеріальне стимулювання працівників є одним із найскладніших питань сучасного менеджменту. Ефективна система матеріального стимулювання потребує від менеджера по роботі з персоналом знань, умінь та навичок у сфері економіки, фінансів, психології та менеджменту [3].

Матеріальне винагородження має рішуче значення в практиці трудової мотивації та стимулювання, причому його зміст для персоналу не вичерпується лише компенсацією витрат часу, енергії, інтелекту, які використовує працівник при досягненні стратегічної мети підприємства. Грошова винагорода, точніше форми її отримання, а також її відносні та абсолютні розміри сприймаються персоналом як гарант його важливості для підприємства, впливають на самооцінку працівника, сприяють підвищенню рівня лояльності персоналу.

В умовах політичної та економічної кризи стимулювання персоналу потребує суттєвих коригувань. Слід приділяти більшій увазі психологічним аспектам роботи з персоналом, адже в умовах економічної нестабільності працівникові заважають більш продуктивно виконувати покладені на нього завдання такі психологічні бар'єри: страх перед невдачею; страх звільнення, скорочення; зменшення рівня доходу. У такій ситуації матеріальне стимулювання працівників повинно ґрунтуватися на таких принципах [3].

1. При скороченні фіксованої частини доходу слід надавати можливість персоналу заробляти за рахунок змінної частини заробітної плати за досягнення стратегічних цілей підприємства. Наразі доцільним є перехід від звичайної оплати праці до оплати праці за результат. Це пов'язано з тим, що залежність змінної частини заробітної плати від отриманих результатів стимулює персонал до покращення кількісних та якісних показників роботи, до більш ефективного виконання стратегічних, господарських та управлінських завдань.

2. Консультування та допомога персоналу під час формулювання ними їх особистих цілей, які напряму пов'язана зі стратегічною метою підприємства та шляхами її досягнення.

3. Роз'яснення персоналу особливостей формування їх доходу, специфіку нарахування винагороди. Співробітники повинні знати напевне, за яких умов вони отримають премію або інший стимулюючий бонус, як розраховуватиметься розмір передбаченої премії, що при цьому враховуватиметься, який термін здійснення стимулюючих виплат. Існує певна закономірність, за якої активність персоналу значно зростає, коли вони бачать зацікавленість керівництва в їх потребах і результатах їх роботи. При цьому роботодавцві не слід забувати, що адаптована до кризових умов

система стимулювання повинна бути оптимально вигідна як підприємству, так і персоналу. Оскільки для роботодавців премії та інші елементи витрат являють собою витрати виробництва, досить важливою проблемою є визначення максимально можливого розміру коштів, яке підприємство може витратити на стимулювання своїх працівників. Отже, у рамках забезпечення ефективності стимулювання персоналу в умовах економічної та політичної кризи слід брати до уваги таке правило: сума всіх стимулюючих виплат при будь-якому значенні планових показників не повинна перевищувати суму прибутку, який було отримано в результаті використання даної системи.

4. Регулярний контроль над досягненням працівниками стратегічних цілей у вигляді звітів і коротких доповідей.

Окрім зазначеного вище, на підприємстві слід розробити антикризову програму, яка має містити розділи, що охоплюватимуть все сфери діяльності підприємства та пропонуватимуть алгоритм дій, що стабілізації його стану з урахування економічних та політичних змін.

Слід також проводити роз'яснювальну роботу з персоналом. Дезінформація персоналу може мати важкі наслідки для його керівництва, у вигляді збільшеної плинності кадрів, зниження продуктивності та зростання коефіцієнта абсентеїзму. Тому керівництву в рамках антикризової програми слід проводити регулярні збори для співробітників, де буде висвітлюватися інформація, що міститиме:

- ✦ економічну характеристику ситуації, у якій перебуває підприємство та політичну ситуацію області, де вона розташована;
- ✦ найімовірніший варіант розвитку подій у разі відсутності на підприємстві антикризової програми;
- ✦ перелік запланованих заходів для подолання кризи і очікувані результати від цих реалізацій із зазначенням строку отримання результату та виконавців даної програми;
- ✦ програму виведення компанії з економічної кризи (якщо така має місце бути) і роль співробітників у реалізації відповідних заходів;
- ✦ надання інформативного огляду діяльності політичних сил в регіоні розташування підприємства, установи чи організації та можливий вплив від їх діяльності на розвиток компанії.

Щоб якимось забезпечити розуміння й полегшити сприйняття співробітниками роз'яснювальної інформації, вона повинна бути адресною, тобто відповідати за формою і змістом тієї категорії і групі персоналу, на яку спрямована та має бути орієнтована на їх інтереси.

У цілому система матеріального стимулювання повинна скеровувати персонал на виконання стратегічних цілей підприємства. При цьому поставлені цілі мають бути достатньо важкими, але досяжними. Для цього слід керуватися такими принципами антикризового стимулювання [4]:

1. Цілі і завдання повинні відповідати умовам SMART. Це означає, що вони мають бути:

- ✦ *Specific* – специфічними для організації (підрозділу, співробітника);
- ✦ *Measurable* – вимірними (визначите метрики для підрахунку продуктивності);
- ✦ *Achievable* – досяжними, реалістичними;
- ✦ *Relevant* – релевантними (що мають відношення), відповідними, важливими для співробітника;
- ✦ *Time-based* – заснованими на встановленні чітких термінів виконання.

2. Має бути проведена декомпозиція, або «каскадування» цілей з верхнього рівня на нижчий.

3. Для визначення рівня досягнення цілей доцільно використовувати *KPI (Key Performance Indicators)*.

4. Слід здійснювати *Performance Review* – періодично проводиться процес, у ході якого оцінюються виконання цілей (завдань), *KPI*, тобто результати трудової діяльності; виявляється *gap* – розрив між рівнями прояву реальної та необхідною компетенції виконавців; визначається рівень матеріальної винагороди, привласнюється нова категорія або намічається підвищення на посаді; ставляться цілі (завдання) на майбутній період і встановлюються пріоритети професійного розвитку, тобто формується *development plan* – план розвитку співробітника.

Дана технологія стимулювання персоналу в умовах кризи передбачає використання таких інструментів [4]:

- ✦ постановка завдань та оцінка їх виконання на основі ключових показників ефективності підприємства або групи підприємств певного регіону;
- ✦ розробка та контроль дотримання стандартів ефективності, що стосуються типових дій та операцій, виконуваних в процесі виконання стратегічного завдання;
- ✦ моделювання та оцінка переліку показників, що впливатимуть на якість та ефективність кінцевого результату.

Саме комбінація цих інструментів дає змогу знизити або навіть звести до мінімуму ризики, що притаманні управлінню підприємством в нестабільному економічному та політичному середовищі. Запропонований інструментарій дасть змогу вирішити цю проблему та при належному організаційному забезпеченні представлятиме собою повноцінний інструментарій матеріального стимулювання трудової діяльності в нестабільних економічних умовах.

Систему стимулювання персоналу неможливо назвати ефективною, якщо, окрім стимулюючих виплат, вона не враховує нематеріальну сторону. Відсутність належної бази нематеріальних стимулів може призвести до демотивації персоналу та відмови працювати краще.

Сьогодні, коли через складну економічну ситуацію дуже важко встановити високу заробітну платню, особливу увагу треба приділити нематеріальному стимулюванню праці, складаючи гнучку систему пільг для робітників.

Крім того, значною проблемою у відношенні грошових заохочень є той факт, що грошове стимулювання за своєю сутністю має властивість до «перенаповнення» і в результаті персонал швидко пристосовується до нового та завищеного рівня оплати праці. Тобто, той рівень оплати праці, який нещодавно носив стимулюючий характер, наразі втратив свою заохочувальну сутність.

До того ж, через наявність фінансових складностей для більшості підприємств, збільшення стимулюючого фонду не є можливим саме через нестачу коштів. У зв'язку з цим грамотне використання нематеріального стимулювання дасть змогу зміцнити лояльність персоналу, підвищити їх інтерес до власного професійного рівня, зменшити прояви панічного настрою в колективі у зв'язку з гнітючими економічними та політичними подіями, і, у результаті, підвищити якість їх професійної діяльності.

Сьогодні існують чисельні методи нематеріального стимулювання [3;5]:

- ✦ визнання цінності працівника для підприємства, надання йому творчої свободи;

- ✦ застосування гнучкого графіку, неповного робочого тижня, надання можливості працювати як на робочому місці, так і з віддаленим доступом до нього;
- ✦ дошки пошани;
- ✦ рейтинги;
- ✦ застосування програми збагачення праці та ротацию кадрів;
- ✦ корпоративні заходи;
- ✦ встановлення персоналу знижки на продукцію, яку випускає підприємство, де вони працюють;
- ✦ тимбідлінги;
- ✦ усні заохочення;
- ✦ надання кредиту для персоналу на придбання житла, автомобіля тощо.

На своєму робочому місці кожен працівник прагне довести, на що він здатний і який внесок робить саме його робота в досягнення стратегічної мети підприємства. Тому необхідно визнавати працю кожного окремого працівника, надавати можливість приймати рішення з питань, які відносяться до його компетенції, консультувати інших працівників.

Досить відомі та широкоживані також і психологічні правила ефективного стимулювання [6; 7]: повага до особистості, відверте заохочення, зворотній зв'язок, можливість кар'єрного зростання, заохочення до групової праці та співробітництва, диференційований підхід, особиста бесіда із керівництвом та можливість викладення основних проблем, що турбують працівника. Вибір інструментів і правил у більшості випадків визначається організаційною культурою підприємства, установи чи організації, його розмірами, характером і спектром діяльності, стадією життєвого циклу.

В умовах економічного та політичного циклу вкрай важливо використовувати такий елемент нематеріального стимулювання персоналу як корпоративна культура [8].

Важливим складовим елементом корпоративної культури підприємства, установи чи організації є місія підприємства, яка являє собою найбільш узагальнену стратегічну мету підприємства, яка корелює із цінностями підприємства та визначає його призначення та подальше функціонування на регіональному або державному ринку.

Найважливіша річ, яка приваблює, утримує та стимулює персонал та його ділову активність – це сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі. Керівництво підприємства повинно мати за першочергову мету створення подібного клімату на підприємстві. Найважливішу роль у створенні позитивних відчуттів на робочих настроях відіграє саме соціально-психологічна атмосфера – комплекс факторів, які характеризують та позиціонують працівника як невід'ємну складову частину персоналу організації, підприємства чи установи.

Отже, формулювання місії організації – це процес колективний. Слід залучати персонал до обговорення важливих питань, які стосуються підприємства з декількох причин [2]:

- ✦ по-перше, керівництво отримує кінцеву стратегічну мету, що дійсно узгоджена з основними цінностями підприємства та персоналу;
- ✦ по-друге, це дасть змогу значно покращити рівень стимулювання працівників і знайти в загальній системі винагород сильні та слабкі місця. Окрім цього, працівникові важливо, що його думку та його ідеї беруть до уваги при формуванні стратегічних завдань підприємства.

В умовах нестабільної економічної та політичної ситуації керівництву не варто відмовлятися від корпоративних заходів. Їх лише слід зробити менш витратними. Значно покращить ситуацію вибір самим персоналом бюджетних ідей свого власного корпоративного відпочинку. Крім того, не варто забувати про такий ефективний вид нематеріального стимулювання як заохочення керівництва (усні та письмові подяки). Публічне визнання заслуг підвищує зацікавленість працівника, бо дає змогу відчувати себе потрібним та компетентним в своїй сфері роботи. Один із найлегших і найефективніших способів стимулювання персоналу без значних матеріальних витрат – публічне визнання його досягнень. Воно може здійснюватися в різних формах [3]:

- ✦ у вигляді стендів із фотографіями найкращих працівників (тижня, місяця, року);
- ✦ випуск внутрішньофірмової газети з інформативним повідомленням про досягнення того чи іншого працівника. Доповнюється його фотографією та стислою трудовою біографією;
- ✦ розміщення позитивних відгуків клієнтів або їх рекомендаційних листів на інформаційному стенді або на головній сторінці сайту підприємства, установи чи організації;
- ✦ оголошення особистих досягнень працівника на зборах трудового колективу, а також шляхом розсилки вітальних листів за відмінну роботу або високі виробничі результати.

Ці методи не потребують значних фінансових витрат, проте є високоефективними в період складних економічних та політичних умов. Адаптировані, у першу чергу, на зменшення плинності кадрів і зростання рівня лояльності персоналу.

ВИСНОВКИ

У кризовий період персонал потребує впевненості в тому, що керівництво має план майбутніх дій, так званий антикризовий план розвитку підприємства. Навіть якщо при цьому необхідно вдаватися до незвичних заходів, персонал все одно сприйматиме це більш позитивно, ніж знаходиться у ситуації повної невідомості щодо подій, які відбуваються в країні. Важливо роз'яснити, у зв'язку з чим застосовується той чи інший захід, які подальші перспективи розвитку підприємства. До того ж, ця інформація має надходити від першої особи підприємства, щоб запобігти дезінформації. Важливо, перш за все, роз'яснити персоналу поточну ситуацію, визначити антикризові заходи та терміни їх реалізації, а також перерахувати очікування керівництва від персоналу у зв'язку із ситуацією, що склалась. Регулярне інформування працівників та увага до їх потреб у комплексі з антикризовими заходами дадуть змогу досягти очікуваного результату та стимулюватимуть персонал на подолання кризи. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Как мотивировать персонал в условиях кризиса // Финансовый директор [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://fd.ru/articles/15568-kak-motivirovat-personal-v-usloviyah-krizisa>
2. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. – М.: Вершина, 2008. – 224 с.

3. Багирова И. Х. Мотивация персонала в условиях кризиса / И. Х. Багирова // Вестник Томского государственного университета. – 2011. – № 4 (16). – С. 83 – 88.

4. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 2-е изд., доп. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 149 с.

5. Грیشнова О. А. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді / О. А. Грیشнова // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 7. – С. 3 – 8.

6. Мотивация персонала в условиях кризиса. Портал «Дискуссионный клуб» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://dssclub.com.ua/categories/stuff/motivatsiya-personala-v-usloviyah-krizisa.html>

7. Нижник В. Г. Удосконалення системи регулювання затрат і результатів праці за умов транзитивного періоду / В. Г. Нижник // Регіональна економіка. – 2006. – № 1. – С. 194 – 202.

8. Оптимізація управлінських рішень в системі менеджменту сучасного підприємства / Л. А. Квятковська // Збірник наукових праць ДонДЮ. Серія «Економіка». – Донецьк : ДонДЮ, 2011. – № 21. – С. 202 – 209.

REFERENCES

Bagirova, I. Kh. "Motivatsiia personala v usloviiakh krizisa" [Motivation of staff in a crisis]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 4 (16) (2011): 83-88.

Grishnova, O. A. "Novi pidkhody do motyvatsii pratsi z urakhuvanniam systemy zhyttievych tsinnostei molodi" [New Approaches to work motivation based system of values youth]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 7 (2011): 3-8.

"Kak motivirovat personal v usloviiakh krizisa" [How to motivate staff in a crisis]. *Finansovyy direktor*. <http://fd.ru/articles/15568-kak-motivirovat-personal-v-usloviyah-krizisa>

Kviatkovska, L. A. "Optymizatsiia upravlinskykh rishen v systemi menedzhmentu suchasnoho pidpriemstva" [Optimization decisions in the management of modern enterprise management]. *Zbirnyk naukovykh prats DonDOU. Seriya «Ekonomika»*, no. 21 (2011): 202-209.

"Motivatsiia personala v usloviiakh krizisa" [Motivation of staff in a crisis]. <http://dssclub.com.ua/categories/stuff/motivatsiya-personala-v-usloviyah-krizisa.html>

Nyzhnyk, V. H. "Udoskonalennia systemy rehuliuвання zarat i rezultativ pratsi za umov tranzytynoho periodu" [Improving the regulatory system costs and benefits of labor conditions of the transition period]. *Rehionalna ekonomika*, no. 1 (2006): 194-202.

Samoukina, N. V. *Effektivnaia motivatsiia personala pri minimalnykh finansovykh zatratakh* [Effective motivation of staff at minimal cost]. Moscow: Vershina, 2008.

Vetluzhskikh, E. *Motivatsiia i oplata truda. Instrumenty. Metodiki. Praktika* [Motivation and remuneration. Tools. Techniques. Practice]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2007.