

УДК 331.108: 338.124.4

**Власенко О.С.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки морського транспорту  
Одеського національного морського університету***Чарикова Ю.В.***студентка  
Одеського національного морського університету***МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ****MOTIVATION OF STAFF IN CRISIS****АНОТАЦІЯ**

Криза загрожує підприємству не тільки фінансовими проблемами, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких стає неможливим подолання кризи. Тому одним із завдань на етапі кризи є утримання ключових співробітників за рахунок формування антикризової мотиваційної моделі управління персоналом. Крім того, особливості функціонування підприємства в кризових умовах обумовлюють необхідність переосмислення системи мотивації персоналу підприємства, яка застосовувалася раніше, та використання нових принципів її побудови. Кризові ситуації на різних підприємствах відрізняються, тому необхідний індивідуальний підхід до їх подолання. Керівництво будь-якого підприємства зобов'язано прогнозувати кризи і запобігати їм, а також своєчасно проводити перетворення. Але за настання кризи програма антикризових заходів, зокрема програма з управління персоналом підприємства, повинна бути розроблена в найкоротші терміни і корегуватися за ступенем змін. Отже, у статті визначено роль мотивації персоналу під час виходу з кризи, сформульовано основні заходи з антикризового управління персоналом підприємства, а також побудовано мотиваційну модель управління персоналом в умовах кризи.

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, мотивація, управління персоналом, види мотивації, антикризова мотиваційна модель.

**АННОТАЦІЯ**

Кризис грозит предприятию не только финансовыми проблемами, но и потерей квалифицированных кадров, без которых становится невозможным преодоление кризиса. Поэтому одной из задач на этапе кризиса является удержание ключевых сотрудников за счет формирования антикризисной мотивационной модели управления персоналом. Кроме того, особенности функционирования предприятия в кризисных условиях обуславливают необходимость переосмысления системы мотивации персонала предприятия, которая применялась ранее, и использования новых принципов ее построения. Кризисные ситуации на различных предприятиях отличаются, поэтому необходим индивидуальный подход к их преодолению. Руководство любого предприятия обязано прогнозировать кризисы и предотвращать их, а также своевременно проводить преобразования. Но при наступлении кризиса программа антикризисных мер, в частности программа по управлению персоналом предприятия, должна быть разработана в кратчайшие сроки и корректироваться по мере изменений. Итак, в статье определена роль мотивации персонала при выходе из кризиса, сформулированы основные мероприятия по антикризисному управлению персоналом, а также построена мотивационная модель управления персоналом в условиях кризиса.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, мотивация, управление персоналом, виды мотивации, антикризисная мотивационная модель.

**ANNOTATION**

The crisis threatens the enterprise not only with financial problems, but with the loss of qualified personnel, without which it becomes impossible to overcome the crisis. Therefore, one of

the tasks at the stage of the crisis is to retain key employees due to the formation of an anti-crisis motivational model of personnel management. In addition, the features of the functioning of the enterprise in crisis conditions make it necessary to rethink the motivation system of the company's personnel, which was used earlier, and to use new principles for its construction. Crisis situations at different enterprises are different; therefore an individual approach to their overcoming is necessary. The management of any enterprise is obliged to forecast crises and prevent them, as well as to make timely changes. But at the onset of the crisis, the program of anti-crisis measures, in particular the personnel management program of the enterprise should be developed as soon as possible and adjusted as changes occur. So, the article defines the role of staff motivation when exiting the crisis, formulated the main measures for anti-crisis management of personnel, as well as a motivational model of personnel management in a crisis.

**Key words:** crisis, anti-crisis management, motivation, personnel management, types of motivation, anti-crisis motivational model.

**Постановка проблеми.** Кризові явища негативно позначаються на діяльності підприємств, до найбільш гострих проблем підприємств під час кризи слід віднести вибуття кваліфікованих фахівців, низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, недостатню ініціативність персоналу під час розв'язання виробничих проблем, конфронтацію між керівництвом та персоналом. На жаль, у таких умовах система управління персоналом не в змозі ефективно діяти.

Ефективність роботи персоналу визначається сукупністю багатьох факторів, а саме бажанням працювати, лояльністю по відношенню до підприємства, професійними навичками. В основі бажання співробітників працювати знаходяться привабливість підприємства, його стабільність, рівень заробітної плати, соціальний пакет, інтерес до завдань і посадових обов'язків, ставлення керівництва до підлеглих, визнання заслуг з боку керівництва і підприємства загалом. Саме співробітники в кризових умовах страждають перш за все, адже положення співробітника стає менш стабільним, знижується заробітна платня, на нього покладаються додаткові обов'язки або ліквідуються соціальні пакети. Все це впливає на ефективність діяльності персоналу підприємства. Кризова ситуація загрожує підприємству, перш за все не тільки фінансовими проблемами, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких стає неможли-

вим подолання кризи. Тому одним із завдань на етапі кризи є утримання ключових співробітників за рахунок формування мотиваційної моделі управління персоналом в умовах кризи [8].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним, методологічним і практичним аспектам антикризового управління персоналом в нестабільних умовах присвячені праці українських та зарубіжних авторів, наприклад, роботи М. Армстронга, П. Друкера, І. Бузько, Н. Васеніної, Н. Горелова, В. Гриньової, Н. Гришакова, А. Зільбермана, Є. Лідяєва, Ю. Одегова, І. Продіуса, С. Пучкової, О. Сардак, В. Черні [1–14].

Проте все ще існує достатньо питань, пов'язаних з дослідженням окремих аспектів управління персоналом в кризових умовах.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Мотиваційні аспекти антикризового управління персоналом підприємства потребують подальшого теоретичного обґрунтування. Крім того, особливості функціонування підприємства в кризових умовах обумовлюють необхідність переосмислення системи мотивації персоналу підприємства, яка застосовувалася раніше, та використання нових принципів її побудови.

**Мета статті** полягає у визначенні основних заходів з антикризового управління персоналом підприємства та побудові мотиваційної моделі управління персоналом в умовах кризи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кризовий період закликає діяти швидко та рішучо, не випускаючи з уваги стратегічні цілі підприємства і підтримку співробітників, здатних і охочих їх реалізувати. Головними вимогами до системи управління персоналом в умовах кризи стають гнучкість і динамічність. Підприємству потрібно навчитися швидко перебудовувати організаційну структуру і проводити певні заходи, за необхідності вивільняти значну кількість персоналу або швидко підби-

рати персонал і негайно вводити його в робочий процес [8].

Антикризова система управління персоналом повинна давати змогу проводити кадрові заходи, пов'язані з прийомом, звільненням, переміщенням значної кількості співробітників в короткі проміжки часу, спрямуванням у вимушені відпустки, відповідно до трудового законодавства, пропонуючи найбільш ефективні схеми і рішення.

Головні антикризові рухові сили для співробітників підприємства, представлені на рис. 1.

Антикризове управління персоналом – організація взаємодії керівників, фахівців і робітників підприємства, а також профспілок для ефективної реалізації антикризових заходів, що передбачаються програмою виведення підприємства з кризи. Антикризові заходи спрямовані на формування у працівників таких цінностей, які дають можливість за допомогою праці зводити до мінімального рівня наслідки кризи [8].

Антикризова програма передбачає проведення перетворень в умовах обмеженого часу і фінансових ресурсів. Основні заходи з управління персоналом в умовах кризи представлені на рис. 2.

Інформованість персоналу про плани подолання кризи необхідна для того, щоб персонал не залучався до обговорення чуток, що дестабілізує роботу підприємства, а мав достовірну інформацію про кризове становище. Інформація для співробітників про кризове становище повинна містити такі блоки, які представлені на рис. 3. Вибір способу інформування персоналу залежить від розмірів підприємства, це можуть бути загальні збори працівників або збори підрозділів, звернення, взаємодія з профспілковими працівниками.

Як було сказано раніше, до основних завдань з управління персоналом в умовах кризи відноситься мотивування співробітників.



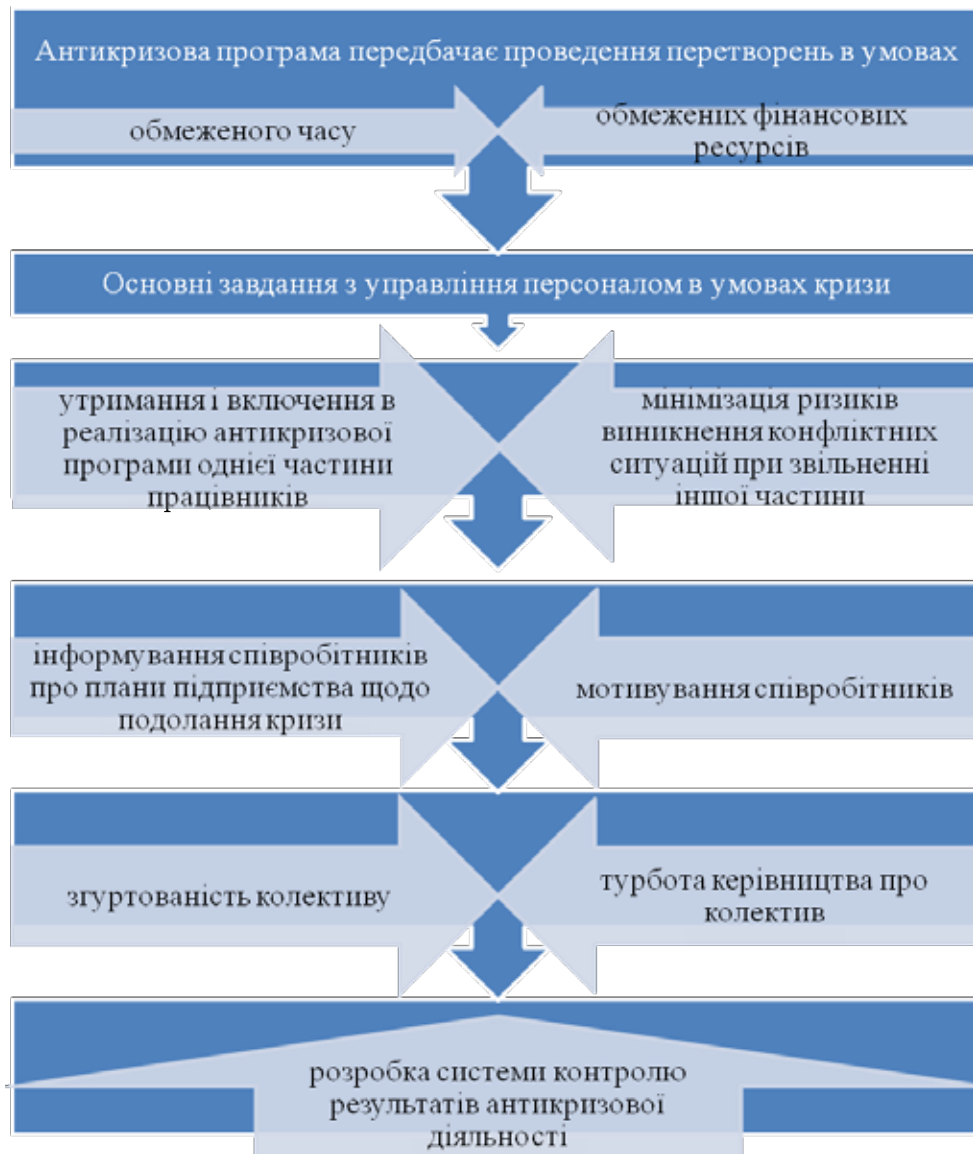


Рис. 2. Основні заходи з управління персоналом в умовах кризи

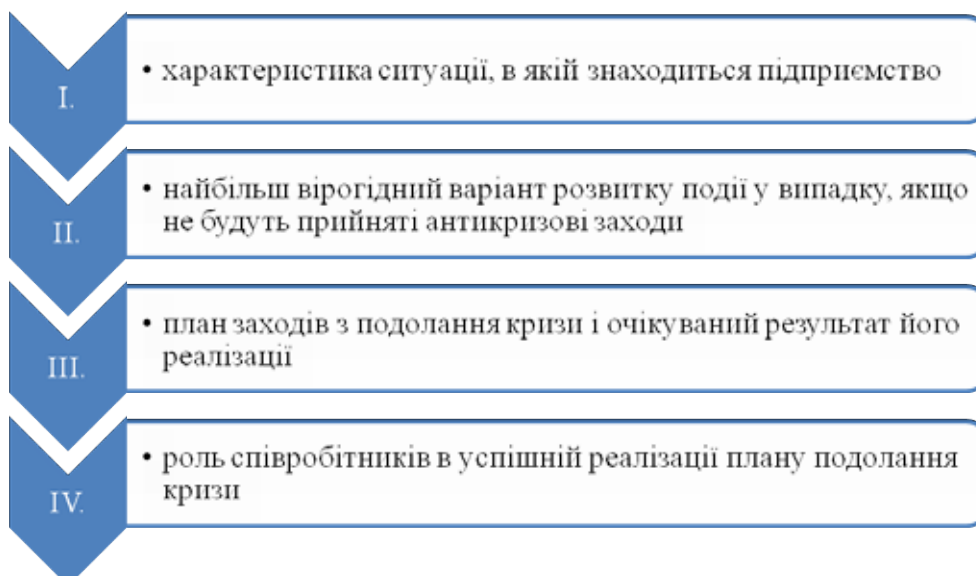


Рис. 3. Блоки інформації для співробітників про кризове становище

Мотивація є серйозним інструментом стабілізації не тільки персоналу, але й всього підприємства. Механізм мотивації персоналу має циклічний характер. Це означає, що елементи, з яких складається цей механізм, мають певний порядок розташування. Цикліч-

ність визначається як нескінченний процес, який постійно повторюється та завжди повертається до першопочатку. Циклічність механізму мотивації можна явно продемонструвати за допомогою схеми яка зображена на рис. 4.

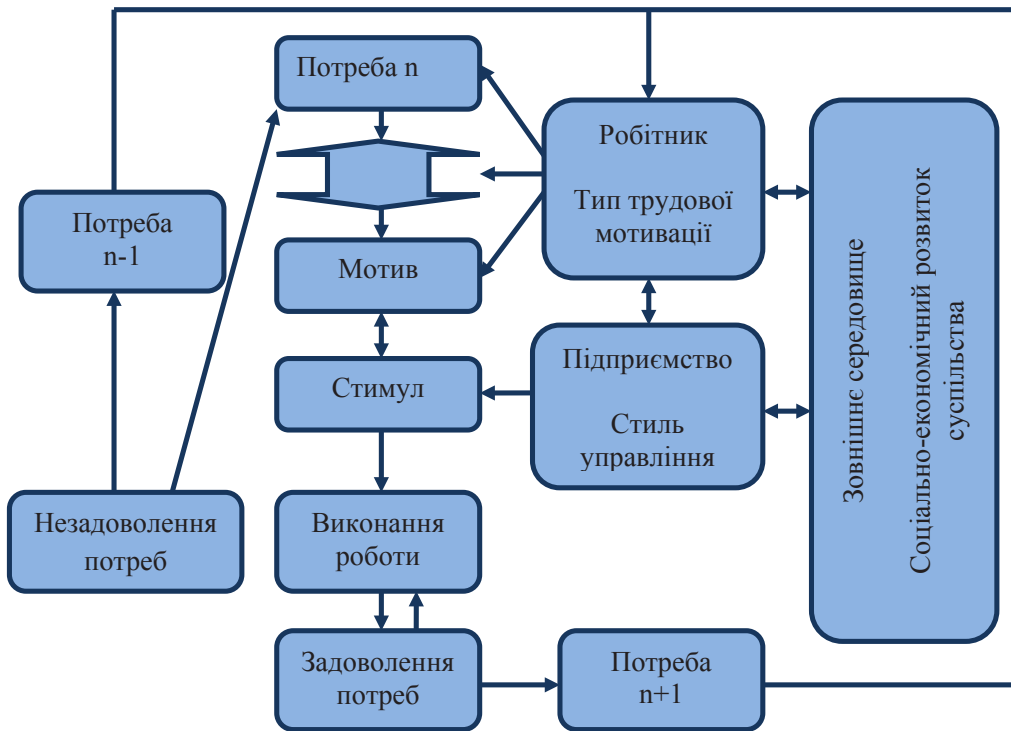


Рис. 4. Циклічність механізму мотивації



Рис. 5. Види мотивацій персоналу підприємства



Головною категорією в механізмі мотивації, на наш погляд, є потреба, яка виникає у працівників, а також яка формує мотив. За допомогою стимулів, які пропонує підприємство, працівник виконує роботу, яка приводить до задоволення потреб або ж незадоволення. У першому випадку у людини з'являється нова потреба (n+1), яку також потрібно задовольнити, а весь процес задоволення потреб починається знову. У другому ж випадку у людини залишається незадоволена спочатку потреба, що також приводить до початку циклу.

Під час формування мотивів у працівника слід розглянути основні види мотивації, які сприяють ефективності праці персоналу на підприємстві (рис. 5).

За даними дослідження, проведеного за матеріалами інтернет-порталу "rabota.ua", було виявлено, що для 64% працівників дуже важливою є матеріальна мотивація, а для 36% працівників вагомим є нематеріальна [15].

Можна сказати, що на українських підприємствах головним мотиваційним чинником для працівників є заробітна плата [15]. Але, щоб досягти реального ефекту від заробітної плати як мотивуючого фактору, необхідно пов'язати заробітну плату з такими якісними характеристиками, як продуктивність праці, освіта, кваліфікація, посада, загальний стаж та досвід роботи працівника, а також дотримуватися принципу справедливості. Менший мотиваційний вплив має не грошова матеріальна мотивація, тому в

Таблиця 1

Фактори, які впливають на трудову мотивацію персоналу

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
Внутрішні фактори	Підтримуючі фактори	Зовнішні фактори	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність уподобань;</li> <li>• особисті здібності;</li> <li>• хобі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гроші;</li> <li>• умови (спосіб управління);</li> <li>• інструменти для праці;</li> <li>• безпека, надійність;</li> <li>• задоволення працею</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визнання;</li> <li>• кар'єрний ріст;</li> <li>• відповідна робота;</li> <li>• надані впровадження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• неповага керівництва;</li> <li>• організаційний хаос;</li> <li>• непорозуміння в колективі та з керівництвом;</li> <li>• нестача відповідальності і вповноважень в роботі</li> </ul>



Рис. 6. Антикризова мотиваційна модель

кризовій ситуації не можна повністю відмовлятися від корпоративних заходів, присвячених знаменним датам, можна тільки переглянути їх бюджет.

Також на мотивацію персоналу впливає ряд мотивуючих та демотивуючих факторів, їх розподіл представлено в табл. 1.

Як було сказано раніше, кризова ситуація загрожує підприємству перш за все втратою кваліфікованих кадрів, без яких стає неможливим подолання кризи. Тому головним завданням на етапі кризи є утримання ключових співробітників за рахунок виявлення їх першочергових потреб та формування мотиваційної моделі управління персоналом в умовах кризи з урахуванням цих потреб та мотивуючих факторів. Виявлення першочергових потреб проводиться методом анкетного опитування всіх співробітників на підприємстві. Анкета формується з урахуванням кризового стану підприємства.

Сформовану антикризову мотиваційну модель на основі виявлених потреб та впливу мотивуючих факторів можна представити у вигляді трансформованої піраміди А. Маслоу (рис. 6). Як видно з антикризової мотиваційної моделі, вона побудована на засадах оптимізації матеріальних видів мотивації, тобто у кризовому становищі не слід відмовлятися від грошової мотивації, необхідно тільки переглянути розміри і критерії цих виплат. Також не можна повністю відмовлятися від не грошової мотивації, тобто соціальної. Можна скасувати чи призупинити дії тих складових соціального пакету, які не є життєво важливими, зберігши при цьому все необхідне для колективу. Приймаючи рішення щодо зниження витрат, керівник повинен пам'ятати про мотиваційно-стимулюючу роль соціальних благ і про те, як сприйме ці рішення персонал.

Проте запропонована антикризова модель підкреслює необхідність приділення уваги нематеріальним видам мотивації, таким як:

- інформованість працівників щодо діяльності підприємства;
- створення в робочому колективі клімату взаємодовіри, поваги і підтримки;
- установлення чітких цілей і завдань під час виходу з кризи;
- організація регулярного зворотного зв'язку щодо результатів діяльності між співробітниками та керівництвом;
- надання керівництвом співробітникам таких прикладів поведінки, які спонукали б їх до єднання та кращої роботи, тощо.

**Висновки.** Кризові ситуації на різних підприємствах відрізняються, тому необхідний індивідуальний підхід до їх подолання. Керівництво будь-якого підприємства зобов'язано прогнозувати кризи і запобігати їм, а також своєчасно проводити перетворення. Але за настання кризи програма антикризових заходів, зокрема програма з управління персоналом підприємства,

повинна бути розроблена в найкоротші терміни і корегуватися за ступенем змін.

Стаття присвячена ролі мотивацій персоналу під час виходу з кризи, оскільки мотивація є серйозним інструментом стабілізації не тільки персоналу, але й всього підприємства. В дослідженні були визначені основні антикризові заходи з управління персоналом підприємства, а також побудована мотиваційна модель управління персоналом в умовах кризи.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг.- СПб. : Питер, 2004. – 831 с.
2. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Технол. шк. Бизнеса, 2004. – 200 с.
3. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : [монографія] / [І. Бузько, О. Варганова, Г. Надьон та ін.]. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – С. 272–279.
4. Васенина Н. Выход из кризиса: как поступить с персоналом? / Н. Васенина // Практический журнал по работе с персоналом. – 2008. – № 12. – С. 15–21.
5. Горелов Н. Экономика труда / Н. Горелов. – СПб. : Питер, 2007. – С. 398–423.
6. Гринева В. Концептуальные мероприятия управления персоналом на предприятиях / В. Гринева // Занятость и рынок труда : межвед. науч. сб. – Вып. 18. – К. : РВПС Украины НАН Украины, 2006. – С. 83–87.
7. Гришакова Н. Влияние кризиса на HR-стратегию компании / Н. Гришакова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hrm.ru>.
8. Зильберман А. Антикризисная мотивация / А. Зильберман // Управление компанией. – 2007. – № 3. – С. 28–38.
9. Корягин Н. Антикризисное управление : [учебник и практикум для академического бакалавриата] / Н. Корягин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://stud.com.ua/21781/menedzhment/antikrizove\\_upravlinnya](http://stud.com.ua/21781/menedzhment/antikrizove_upravlinnya).
10. Ледяев Е. Управление персоналом в условиях кризиса / Е. Ледяев // Люди дела. – 2009. – № 3 (103). – С. 17–21.
11. Одегов Ю. Управление персоналом в структурно-логических схемах / Ю. Одегов. – М. : Академический проект, 2005. – С. 412–429.
12. Продіус І. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи / І. Продіус // Труды Одесского политехнического университета. – 2009. – Вып. 1 (31). – С. 181–184.
13. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом / С. Пучкова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – С. 232–235.
14. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами / О. Сардак // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 3. – С. 141–148.
15. Черни В. Как мотивировать персонал в условиях кризиса / В. Черни [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation\\_in\\_crisis.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_in_crisis.shtml).
16. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств-членів ОПОЛ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP](http://www.cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP).
17. [rabota.ua](http://rabota.ua) : официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://rabota.ua>.