

6. Друкер П. Ф. Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2008. – 416 с.
7. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
8. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001. – 378 с.
9. Terisse P. A. The «New Danone»: a unique food company / P. A. Terisse // Dresdner Kleinwort Consumer Staples Conference. – Frankfurt, 2008. – 38 p.

УДК 331.101.3

МОТИВАЦІЯ В УМОВАХ КРИЗИ, АБО КРИЗА МОТИВАЦІЇ

Г. В. Монастирська

Спектр проблем сучасного управління персоналом в Україні значною мірою визначається принциповими змінами, які відбулися в українському суспільстві за останні десятиріччя. Ці зміни якісно перетворили все наше буття, зумовивши нові економіко-соціальні, культурні, психологічні й історичні основи людського існування. Соціально-економічні перетворення та кризові явища викликали суттєві зміни в умовах життя, встановлених нормах, поведінці й переконаннях українських громадян. Народжується нова структура ціннісно-мотиваційної сфери, і цей процес достатньо складений і неоднозначний.

В умовах зміни системи державного розвитку та формування ринкових відносин в економіці виникає необхідність затвердження в суспільній свідомості нових мотивів і стимулів, що відповідають сучасним викликам у сфері виробництва. Суспільні перетворення призвели, з одного боку, до девальвації традиційних цінностей, ціннісних установок, з іншого – вони сприяють розвитку нової, ціннісної свідомості та мотивації, тому слід дослідити цей процес.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що в існуючих умовах відбулася суттєва зміна системи мотивації та стимулювання праці. Виникло протиріччя між об'єктивною необхідністю мотивації до продуктивної праці і реальними умовами її реалізації. Відчувається гостра потреба в осмисленні змін мотивації в умовах переходу до постіндустріального

суспільства та ринкової економіки. До цього додається потреба визначення особливостей системи мотивації та стимулювання праці трудя в контексті впливу кризи, що триває в економіці України.

Слід підкреслити, що аналіз профільної наукової літератури виявив ретельне опрацювання сутності та проблем мотивації і стимулювання персоналу в «традиційних» умовах. У вітчизняній і закордонній літературі проблеми мотивації та стимулювання праці вивчаються досить давно. Існуючі підходи до мотивації та стимулювання праці, що сформувалися історично, безумовно, ще не вичерпали свій потенціал, однак вони не завжди відповідають умовам нових ситуацій. Зокрема, не створено концептуальної основи мотивації та стимулювання праці у перехідній економіці, хоча наукові дослідження з цієї проблеми ведуться. Так, виявленню особливостей мотивації та стимулювання у перехідній економіці присвячені праці російських і українських учених Г. Булигіної, К. Волгіна, М. Горелова, Т. Озернікової, Я. Эйдельмана, А. Колота М. Карліна, Т. Кир'ян, М. Семікіної та ін. Але практично не розробляються питання мотивації і стимулювання в кризових умовах. Адже головна проблема при кризі – у ціннісно-мотиваційній сфері особисті: це, на наш погляд, протиріччя реалій життя і світу цінностей та потреб людини, її мотивації, протиріччя, з якого більшість українців не бачить виходу.

Отже, потреба у вирішенні означених проб-

лем і явно недостатній ступінь їх вивчення визначили мету цієї статті – показати специфіку мотивації та стимулювання праці та обґрунтувати напрями її трансформації у кризових умовах.

Кризу, що триває в Україні з 2008 р., можна вважати системною. Галопуюча інфляція і нестабільність національної валюти, тотальна корупція, зростання злочинності, катастрофічний стан економіки зумовили зниження рівня життя абсолютної більшості населення країни у кілька разів, зростання масштабів соціальної диференціації, суттєві зміни морально-психологічного клімату.

2009 р. став чи не найскладнішим для вітчизняного ринку праці за останнє десятиліття. Зштовхнувшись з економічними труднощами, компанії спробували максимально скоротити витрати на персонал. Ощадливість роботодавців вилилася в першу чергу в масові звільнення, часткову зайнятість. Тим, кому вдалося втриматися на робочому місці, урізали зарплати – у багатьох компаніях вони скоротилися на 20–50 % (нагадаємо, що за 2009 р. середньомісячна заробітна плата в Україні знизилася 9,2 % до попереднього року). При цьому обов'язки звільнених роботодавці переклали на співробітників, що залишилися, підраховано, що за останній рік навантаження на персонал зросло в середньому на 30–40 %.

Зміни людської поведінки пояснюються фундаментальними змінами ціннісних орієнтацій і мотивації. Тому ми вважаємо, що роль внутрішньої мотивації в подоланні кризи – чи не основна, а також прямо залежить від впливу тих або інших стимулів. Відповідно, потрібна така система мотивації і стимулювання, яка б дозволила людині адаптуватися до умов кризи, відчувати свою значимість і відповідальність, сприяти її самоактуалізації.

Але, крім згаданої кризи, в Україні вже давно існує й інша криза, зумовлена переходом до ринкової економіки й відповідними змінами в усіх сферах діяльності. Економічні перетворення на початку 90-х рр. ХХ ст. погіршили матеріальне становище населення країни, що, у свою чергу, призвело до зниження мотивації і продуктивності праці. Ціною за перехід до нової системи суспільних відносин є втрата

довіри до всіх владних інститутів, соціально-економічна роз'єднаність, аномія українського суспільства. Відбувається дестандартизація ринку праці, тобто руйнуються старі норми, традиційні уявлення, стереотипи, звичні зразки поведінки і формування інститутів, що відповідають ринковим методам господарювання. Погіршення матеріальних умов працівників призвело до почуття страху і невпевненості в завтрашньому дні. У такій ситуації люди бажають одержати блага негайно, і мотиви праці мають короткострокові цілі. У результаті відбулася криза трудової мотивації, у результаті якої праця утратила свою привабливість і ефективність задоволення соціальних потреб працівників.

Процес інституціональної модернізації ринку праці протікає дуже складно і супроводжується неминучими протиріччями старих і нових інститутів. Інститути ринкової економіки й цінності демократичного суспільства часто вступають у протиріччя з успадкованими від радянського минулого стереотипами поведінки, трудової свідомості, традиціями, стереотипами мислення, ціннісними орієнтаціями, мотивами та стимулами, які склалися історично і є невід'ємною частиною духовної культури суспільства. Паралельно руйнуються старі інститути та складаються нові, але ще неефективні інститути (трудова етика, ненормований робочий день й ін.), деформуються соціально-трудова відносини. Результати реформ свідчать про те, що неосвіченість людей про цілі та сутність реформ завдала могутнього удару по психіці соціуму, спричинила шок, розгубленість у людей, а потім і глибоку кризу ціннісно-мотиваційної сфери.

Праця, трудова діяльність взагалі стає однією з головних сфер (а скоріше, головною) людського буття, що забезпечує перспективи соціальної адаптації, надає можливість «вписатися». З іншого боку, сфера трудової діяльності також зазнає суттєвих змін, у більшості – негативних (падіння ролі праці, зниження трудової мотивації і т. ін.). Тож на перший план висувається проблема адаптації людини до всіх тих ринкових перетворень, що відбуваються [1].

Але процеси, що відбуваються, піддаються

також впливові зовнішніх факторів: становленню постіндустріального суспільства та глобалізації.

Глобалізація – важливий фактор, що стимулює структурні зміни сучасних національних ринків праці. Складовими структури глобального ринку праці поряд з інституціонально-ринковими механізмами (попит, пропозиція, ціна праці і т. ін.) є нові «правила гри» (формальні та неформальні правила й обмеження) та нові форми ринкової поведінки суб'єктів ринку праці. Це виявляється у рівні розвитку економічної культури і трудової свідомості, визначенні місця праці в системі людських цінностей, у регулюванні соціально-трудова відносин у тій або іншій країні, а також нестабільності, динамічності та непередбачуваності як чинників глобального ринку праці.

Згідно з теорією «постіндустріального суспільства» (Е. Тоффлер, Д. Белл) суспільний розвиток передбачає зміну трьох соціально-економічних систем – доіндустріального, індустріального й постіндустріального. В умовах переходу до постіндустріального суспільства, що відбувається в усьому світі, рівень освіти, кваліфікації стають визначальними інститутами, на базі яких відбувається диференціація праці. Подібна диференціація призводить до трансформації інститутів робочого часу, характеру відносин між роботодавцями й працівниками, уявлень про працю, зміни ставлення до неї, моральних принципів, мотивації трудової поведінки.

В умовах постіндустріальної економіки та глобалізації всіх сторін життєдіяльності, під впливом мультиструктурних факторів ринкової трансформації в українському суспільстві, яке перебуває у системній кризі, формується нова ціннісно-мотиваційна сфера. Тобто для сучасного українського суспільства характерний збіг декількох криз, які, безумовно, взаємопов'язані й діють одночасно, впливаючи на соціум, на кожен особистість, її ціннісно-мотиваційну сферу, зумовлюючи трансформацію останньої.

В обставинах ускладнення зовнішніх умов ціннісні орієнтації людей змінюються. Відчуття загальної недовіри, самотності, харак-

терного для сучасного російського (як і всього пострадянського) суспільства, російський соціолог Ю. Левада називає соціальним «астенічним синдромом» [2]. Нові ідеологічні цінності ще формуються, і на перший план виходять вітальні цінності. В умовах триваючої системної кризи послаблюється мотивація до праці, втрачається здатність до самоактуалізації і самоствердження.

Протиріччя між бажаним і належним, фрустрація, втрата життєвих орієнтирів – характерні ознаки нашого сьогоденного життя, ознаки кризи мотивації. У психологічній літературі криза мотивації досліджена досить добре. Вона виникає здебільшого тоді, коли людина втрачає сенс життя, будь-які його цілі. Тобто системна криза спричиняє кризу мотивації, а криза мотивації, у свою чергу, «підтримує» системну кризу. Без мотивації не вийде збільшити продуктивність праці: саме завдяки мотивованим співробітникам в умовах кризи можна збільшити результативність: вони можуть взяти на себе додаткові обов'язки, виконувати понаднормові обсяги роботи тощо, забезпечуючи таким чином економію витрат і виживання або й прибутковість підприємств і організацій.

Перманентний кризовий стан соціально-економічної сфери в пострадянській Україні є очевидним. Звідси – такий же кризовий стан ціннісно-мотиваційної сфери як суспільства в цілому, так і членів цього суспільства. Переміна працівника – «людини радянської» на працівника нового типу, що має відповідати і новому, більш прогресивному технологічному укладу, новим суспільним (демократичним) відносинам, і новим (ринковим) принципам господарювання передбачає нові, підвищені вимоги до характеристик цього працівника: високий професійно-кваліфікаційний рівень і постійне його підвищення, володіння новими знаннями та вміннями, певні особисті якості та не в останню чергу – оновлену ціннісно-мотиваційну сферу.

Ціннісно-мотиваційна сфера, на нашу думку, являє собою базову складову процесу адаптації людини до існуючої ситуації, а система мотивації та стимулювання праці – відповідно

адаптації людини праці до нових соціально-трудових відносин. Саме ця система може забезпечити активізацію трудового потенціалу через відповідні цінності й інтереси, формування нової моделі трудової поведінки, що формують і задають відповідні стимули та мотиви. Система мотивації та стимулювання праці є системою, що саморозвивається, але її розвиток обумовлений існуючими соціально-економічними і політичними умовами та відповідно до цього вона є носієм у собі минулого, сьогодення і майбутнього з усіма їх протиріччями. Під час переломів, зміни напрямів і темпів соціального розвитку, суспільного та державного устрою, ці протиріччя загострюються, зумовлюючи низку проблем цієї системи через зміни в характері соціально-трудових відносин, у змісті внутрігрупових взаємодій, у суті норм, що регулюють ціннісні орієнтації, життєві плани, поведінку людей, їх розвиток, через інші погляди на питання соціалізації в ринковій економіці.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку українського суспільства актуалізувалася теоретична і практична необхідність у формуванні вдосконаленого механізму регулювання мотивації та стимулювання трудової активності працівників з урахуванням змін, що відбулися як у соціально-економічній, так і в ціннісно-мотиваційній сфері.

Регулювання мотивації трудової поведінки може здійснюватися передусім через правову й економічну підсистему, в рамках яких забезпечується захист прав працівників і одержання винагороди за здійснену працю. Проте сьогодні, в кризових умовах, ці підсистеми не мають ефективного мотивуючого впливу на трудову поведінку працівників. Але ж продуктивній трудовій діяльності завжди притаманний мотивований, усвідомлений характер, тому при розбіжності цілей, форм, методів стимулювання до праці в організації (у суспільстві в цілому) й мотивації працівника (населення) на фоні неможливості (особливо в кризових умовах) задовольнити свої потреби та реалізувати відповідні мотиви в даному місці прикладання праці (в умовах даних соціально-трудових відносин), можна говорити про кризу трудо-

вої мотивації. В результаті працююча людина може стати простим безініціативним і безвідповідальним виконавцем або просто погано працювати, демонструючи деструктивну трудову активність.

Криза трудової мотивації проявляється у втраті цінності праці (праця як інструментальна цінність), її змістоутворюючої ролі, у погляді на працю тільки як засіб для забезпечення вітальних потреб. Тому в останні роки все більшої популярності набувають концепції нематеріальної мотивації (ми вважаємо, що сформований принцип розподілу інструментів ініціації трудової активності на матеріальні та нематеріальні абсолютизує значимість впливу на поведінку матеріального фактора), які особливо своєчасними є у наш кризовий період: в скрутних фінансових умовах потреби у достойній оплаті праці та інших матеріальних винагородах, як правило, не можуть бути повністю задоволені.

Заробітна плата, на нашу думку, наділена подвійною функцією у системі мотивації та стимулювання праці – вона може виступати і стимулом (зовнішнім побудником), і мотиватором (внутрішнім спонуканням) праці, залежно від того, хто і як її використовує. В умовах ринкових відносин вона, безперечно, грає центральну роль у цій системі, й тому важливо раціонально використовувати її, забезпечивши визначення її розмірів, методи і форми організації, не тільки за класичними принципами і нормами, але й адекватно реальній ситуації. Найбільш вдалим кроком в існуючих умовах може являтися перехід від традиційних систем заробітної плати до нестандартних, гнучких форм оплати праці, зміни структури компенсаційних пакетів на користь перемінної частини тощо.

Дослідники мотивації піддають сумніву тезу, що заробітна плата – єдиний фактор мотивації, однаково важливий для всіх працівників. Так, англійці П. Мартін і Ш. Річі визначають дванадцять основних факторів мотивації і відповідні профілі мотивації працівників [3]. Тож у кризових умовах, за відсутності можливості матеріального стимулювання, акцент можна робити на неекономічні мотиви та від-

повідні типи мотивації (професійний, інтелектуальний та ін.) та соціальні, моральні, творчі його форми і види стимулювання.

В умовах кризи необхідно шукати альтернативні стимули та мотиватори трудової діяльності. І хоча важливість прямої матеріальної винагороди не можна недооцінювати, сучасні дослідження й опитування свідчать, що гроші – це далеко не все, чого чекають люди від своєї роботи. Визнано, що ефективні технології нематеріального стимулювання дозволяють збільшити продуктивність праці в середньому на 20 %.

• Шанс, на нашу думку, – у впровадженні нових форм і методів організації праці, передусім стимулювання часом – гнучкі режими робочого часу, надомна праця (фріланс), додаткові відпустки, – усе це дозволяє встановити оптимальний баланс особистого та робочого часу, є реальним плюсом для багатьох, передусім кваліфікованих працівників, і тому виконує функцію мотиватора. Серед інших методів мотивації, використання яких є ефективним в умовах кризових обмежень, слід назвати:

• індивідуалізацію стимулювання і мотивації через індивідуальну роботу зі співробітниками: визначення факторів мотивації і демотивації конкретних працівників; створення умов для росту й розвитку співробітника, побудова перспектив (пропозиції на післякризовий період) планування кар'єри, підвищення кваліфікації; формування персональних компенсаційних пакетів;

• діагностику трудової мотивації для виявлення проблемних зон;

• підвищення мотиваційного впливу організації праці, впровадження таких форм її організації, як гнучкий графік роботи;

• розробку ефективної системи нематеріального (морального) заохочення (створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення ролі непрямих факторів заохочення);

• реформування системи оплати праці у напрямку посилення її стимулюючої функції, диференціація перемінної частки заробітної плати; забезпечення прозорості та чіткості оплати праці залежно від її результатів замість тіньових схем оплати праці;

• застосування нестандартних методів мотивації та стимулювання (надання нових, додаткових видів пільг і соціальних гарантій, створення антикризового «кафетерію» для обрання заохочень);

• врахування національних особливостей, національного менталітету при запозиченні зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання;

• формування адекватної вимогам сьогодення суспільної свідомості, свідомо мотивованої діяльності за допомогою засобів масової інформації;

• забезпечення гнучкості, полімотивації і комплексності мотивації та стимулювання праці.

Адаптація до нових умов передбачає формування нового ставлення до праці, отже, і нову мотивацію праці. Ключовими факторами успішної трудової діяльності стають гнучкість, чітке формулювання цілей і способів їх досягнення, знання ринку, якості персоналу. Нові потреби й ціннісні орієнтації – успішність, самостійність, самоствердження, притаманні передусім представникам середнього класу, що зароджується, є підґрунтям для формування нових трудових якостей – ініціативності, інноваційності, підприємливості, упевненості у власних силах, професіоналізму.

1. Системне уявлення про специфіку мотивації та стимулювання праці в умовах перехідних соціально-трудових відносин, як і в кризових соціально-економічних умовах, ще не сформовано, відсутня стратегія трансформації системи мотивації і стимулювання праці, адекватна економіці перехідного періоду.

2. Виявлені особливості мотивації та стимулювання праці в кризових умовах, зумовлені об'єктивними та суб'єктивними факторами-впливами кризи, а саме: домінування матеріальної мотивації; посилення ролі мотивів безпеки (гарантії зайнятості, стабільності роботи) та справедливості в оплаті праці (через значну диференціацію заробітної плати та доходів населення).

3. Відбувається становлення працівника нового типу, трудові якості якого адекватні вимогам ринкової економіки, що потребує модернізації системи мотивації і оплати праці.

4. Підвищення ролі мотивації та стимулювання як складової антикризової політики потребує запобіжного впливу на причини, що визначають трудову поведінку людей, а не постреакцію на їх дії. Трудова мотивація і стимулювання в ринковій економіці повинні відбуватися як безперервний процес, що постійно модернізується і враховує ціннісні орієнтації і потреби нової, «пострадянської» людини, соціальні й економічні переваги ринкової економіки, процес, адекватний реальній соціально-економічній ситуації як у країні в цілому, так у конкретній сфері прикладання праці.

ЛІТЕРАТУРА

1. Беляева И. Ф. Кризис труда и его последствия / И. Ф. Беляева, Г. К. Булычкина, И. К. Молоканова // Изменения в мотивации труда в новых условиях. – М. : НИИ труда, 1992. – С. 13–15.
2. Левада Ю. А. От мнений к пониманию: социологические очерки 1993–2000 / Ю. А. Левада. – М. : Московская школа политических исследований, 2000. – 528 с.
3. Ричи Ш. Управление мотивацией : учеб. пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин ; пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

УДК 331.101.3

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ КВАЛІМЕТРІЇ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

О. О. Чернушкіна, кандидат економічних наук

Розвиток виробничих відносин на ринкових засадах висуває на перший план проблему вдосконалення не тільки форм і методів управління, але й адекватного оцінювання працівників. Окремим питанням постає вирішення теоретичного та практичного аспектів оцінювання управлінського персоналу підприємства, оскільки ефективність його роботи безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства в цілому.

Необхідність об'єктивізації оцінювання персоналу підприємства зумовлює застосування кваліметрії як специфічної галузі знань, що дозволяє в конкретних числових показниках виразити якісні характеристики, які важко піддаються кількісному оцінюванню.

Оцінюванню трудової діяльності працівників у науковій літературі приділено достатньо уваги [3, 4, 6, 9]. Аналіз публікацій з різних аспектів кваліметрії є у працях Ю. П. Адлера, Г. Г. Азгальдова, Ю. М. Андріанова, А. Г. Варжапетяна, А. В. Глічева, Г. С. Гуна, Г. А. Дмитренка, В. Т. Жадана, В. А. Маневича, В. М. Мішина, А. Б. Найзабекова, А. І. Су-

бетто, В. В. Теленкевича, Д. Н. Хамханової, В. Т. Циби та ін. Науковцями докладно викладено передумови виникнення теорії кваліметрії, її предмет, принципи побудови оціночних показників тощо. Проте серед основних причин, що стримують розвиток кваліметрії, є: відсутність науково-організаційної структури, обмежена кількість практичних методик оцінювання, неадекватність розроблених методик вимогам виробництва та ін.

Розроблення засад застосування кваліметричного підходу до оцінювання працівників підприємства дозволить забезпечити об'єктивність процедури, здійснювати оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей працівників, встановлювати обґрунтовані співвідношення в оплаті праці персоналу відповідно до складності праці та відповідальності за кінцеві результати.

Термін «кваліметрія» утворений від латинського *qualitas* – якість і грецького *μέτρο* – міра, вимірювати. Термін був запропонований у 1968 р. групою радянських науковців на чолі з Г. Г. Азгальдовим Поява теорії кваліме-