

## Дімітрієва С.Д. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІ ПЕРСОНАЛУ

УДК 331.101.3:658

**Актуальність проблеми.** Сучасні умови господарювання характеризуються необхідністю змін системи управління персоналом у вітчизняних організаціях. Одна з головних задач для підприємств різних форм власності - пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактору. Вирішальним фактором результативності будь-якої діяльності людей є їх мотивація.

Безсумнівно, від ефективності такої складової як управління персоналом та його мотивування залежить економічний та соціальний ефект підприємства, кінцевий результат його діяльності. Сучасний механізм трудової мотивації вітчизняної економіки недостатньо розроблений, оскільки на практиці, як правило, використовується метод проб та помилок, а це, в свою чергу, знижує конкурентоспроможність національних підприємств. Саме тому, розробка шляхів підвищення мотивації персоналу є одним з першочергових завдань, що зумовило актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В області трудової мотивації накопичений достатній практичний іноземний досвід. Основними іноземними дослідниками є В. Врум, Ф. Гецберг, С. Керолл, Д. та Л. Бергер [6], А. Маслоу та ін. Питаннями мотивації займаються й вітчизняні вчені: Ф. Зінов'єв, І. Зінов'єв [2], А. Колот [3], Е. Уткін, М. Дороніна [4], Д.Васина [1] та ін. Всі вони, в межах своїх досліджень, розглядають основні проблеми управління персоналом на підприємствах та шляхи його ефективного мотивування.

**Цілі дослідження.** Дослідити сутність терміну мотивація персоналу та визначити шляхи її підвищення.

**Результати дослідження.** Центральне місце у сучасних методах управління персоналом – питання розвитку та удосконалення систем його стимулювання. Але, удосконалення системи стимулювання трудової діяльності без знань мотивації та де мотивації персоналу неефективно. Чим більше система стимулювання відповідає мотивації робітника, групи, колективу, тим сильніше дія такої системи та вище ефективність стимулів. Організації, чиї співробітники добре працюють, в цілому показують кращі результати, а зміна ставлення працівників до праці підвищує прибутковість компанії. Таким чином, необхідно розглянути поняття трудової мотивації та визначити основні шляхи її підвищення.

Удосконалення системи мотивації персоналу є одним із головних завдань керівників усіх рівнів. Уміння мотивувати людей є однією з головних компетенцій керівника - лідера. Система преміювання та соціальних пільг, корпоративні програми нематеріального стимулювання є важливими елементами в системі мотивації персоналу, але не гарантують стійко високого рівня мотивації співробітників. Зміст роботи, стиль керівництва, взаємовідносини в колективі, можливості професійного і кар'єрного зростання, визнання, це ті фактори в системі мотивації персоналу, які впливають на рівень мотивації співробітників іноді істотно більше, ніж рівень винагороди.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [3, С.16].

У сучасній практиці виділяють наступну класифікацію типів мотивації робітників [1, С.11-12]:

– «Інструменталіст» - такий тип робітника індиферентний до форми власності, роботодавцю та іншим заохоченням; мотивація спрямована на чистий заробіток, бажано готівкою. Це, наприклад, вантажники, таксисты і т.д.

– «Професіонал» - для такого працівника найважливіша умова діяльності – реалізація своїх професійних навиків та можливостей. Це програмісти, вчені, музиканти та художники. Однак, серед двох останніх категорій часто трапляються люди, які орієнтовані у своїй діяльності на визнання з боку оточуючих.

– «Патріот». Основа його мотивації – високі ідейні та людські цінності. Це вчителі та викладачі ВНЗ, керівники дитячих кружків, лікарі, ті, що працюють у системі державної охорони здоров'я, військові. Тобто всі ті, хто працює на благо суспільства, не зважаючи на скромну винагороду з боку держави.

– «Хазяїн» - потреби таких працівників необмежені, мотивація основана на досягненні та примноженні багатства. Це, перш за все, клас підприємців, які йдуть на ризик заради збільшення власного багатства, при цьому створюючи нові продукти та робочі місця. Але, на відміну від попереднього типу робітників, вони думають, перш за все, не про благо суспільства, а про своє власне.

– «Люмпен» - працівник, який віддає перевагу зрівняльному розподілу матеріальних благ. Його постійно переслідує відчуття заздрості та незадоволеності порядком розподілу благ у суспільстві. Це, наприклад, «добровільні» безробітні.

Саме тому, не зважаючи на існуючі типи робітників, необхідно формувати цілісну систему мотивації кадрів, враховуючи особливості кожного з них. За джерелами виникнення мотивів розрізняють мотивацію внутрішню і зовнішню. Зовнішня мотивація (екстрінсивна) - мотивація, пов'язана з оцінкою успішності роботи співробітника керівництвом компанії. Зовнішня мотивація залежить від відносин людини з середовищем. Внутрішня мотивація (інтринсивна) має на увазі що, працівник сам дає оцінку своїх результатів, і сам усвідомлює, які завдання він повинен виконати.

За спрямованістю на досягнення цілей фірми розрізняють мотивацію позитивну, яка сприяє ефективному досягненню цілей, і негативну (де мотивацію), що перешкоджає цьому. До позитивної мотивації належать матеріальне заохочення у вигляді премій, підвищення авторитету працівника та довіри

до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи та т. ін. Демотивація - це перш за все матеріальні стягнення, зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді.

Серед іншої класифікації в залежності від форми задоволення потреб, існує два основні типи мотивації: матеріальне заохочення (економічна мотивація) та нематеріальні стимули (соціальні, або моральні; організаційні). До останньої також входять статусна та трудова мотивація (рис. 1).



Рис. 1. Види мотивації персоналу.

\* Складено з використанням [2].

До складу матеріальної системи мотивації входять: рівень заробітної платні, оклад, премія, відсотки, компенсації, відпускні та інші форми виплат, як правило, у грошовій формі. До нематеріальної мотивації відносяться - навчання, похвали, грамоти, конкурси, іменні подарунки, різні змагання і т.д.

Вплив високого рівня заробітної плати на мотивацію персоналу та підвищення ефективності виробництва є багатоплановим. По-перше, вищий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності кадрів, і, як слідство, забезпечує формування стабільного трудового колективу. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних працівників. Основною перевагою тут є також економія коштів на навчання та перекваліфікацію щойно прийнятих на роботу [3, С.55-56].

У нашій країні основною проблемою є дуже низький рівень заробітної плати (табл.1). Сьогодні близько 70 відсотків населення України за критеріями Світового банку належать до категорії бідних: людина живе менше ніж на три долари на добу.

Таблиця 1. Мінімальна заробітна платня країн світу та її приріст.

| Країна                | Зростання реальної мінімальної заробітної платні, % на рік |            |            |            | Мінімальна зарплата, дол. США за ПКС (останній рік) |
|-----------------------|--|------------|------------|------------|---|
|                       | 2006   | 2007       | 2008       | 2009       |   |
| Австралія             | 0,1  | 3,2        | 1,8        | -1,8       | 1597  |
| Сполучене Королівство | 3,6  | 0,8        | 0,2        | -0,9       | 1507  |
| США                   | -3,1   | 10,4       | 7,9        | 11,0       | 1257  |
| Вірменія              | 12,1   | 27,7       | 14,7       | 16,0       | 144   |
| Білорусь              | 14,4   | 5,1        | 1,8        | -7,6       | 250   |
| Російська Федерація   | 25,4   | 91,8       | 14,3       | 10,5       | 223   |
| Латвія                | 5,6  | 21,1       | 15,7       | 8,9        | 421   |
| Польща                | 4,8  | 1,6        | 15,4       | 9,5        | 628   |
| Словенія              | 1,8  | -1,6       | 2,8        | 3,1        | 885   |
| Туреччина             | -0,9   | 1,3        | 1,1        | 2,2        | 609   |
| Чеська Республіка     | 8,0  | -2,2       | -6,0       | -1,0       | 526   |
| <b>Україна</b>        | <b>10,5</b>  | <b>1,9</b> | <b>5,0</b> | <b>6,1</b> | <b>331</b>  |

\* Складено з використанням [7]

Таким чином, заробітна платня у нашій країні й досі залишається однією з найменших у порівнянні з іншими країнами світу, навіть, не зважаючи на різке падіння майже усіх показників у 2009 році у зв'язку зі світовою фінансовою кризою.

Також часто порушується право людини на оплату праці. Закон України “Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії” передбачає, що мінімальна заробітна плата повинна встановлюватися на рівні, не нижчому від прожиткового мінімуму для працездатних осіб. Однак близько 1,5 млн. українців у 2009 році отримують заробіток, який не перевищує встановлений законом прожитковий мінімум (669 гривень). А вплив глобальної фінансово-економічної кризи звів нанівець усі сподівання на соціальну справедливість. Крім того, існує заборгованість по розрахункам із працівниками [4, С.138].

Саме тому, необхідна мотивація трудової діяльності і з боку держави, оскільки саме державна політика призвана підтримувати ефективність економіки, забезпечувати її стабільність та наглядати за дотриманням соціальної справедливості.

Найкращою стимуляцією співробітників до ефективної роботи є саме справедлива оцінка виконаного завдання. Але, якщо це зроблено із запізненням, або праця оцінюється за стандартом і не враховуються індивідуальні результати, то мотивація робітника буде знижуватись. Що стосується премій за особливі досягнення, або інших матеріальних винагород, то їх розміри не повинні бути для колективу таємницею, щоб всі співробітники могли переконатися, що ефективна праця, ініціатива, прагнення працівника принести користь всіляко заохочується керівництвом фірми.

При всій ефективності та універсальності грошових заохочень обмеження системи мотивації лише матеріальними стимулами не дасть підприємству бажаного результату. Члени будь-якого колективу - це люди з різними життєвими цінностями і установками. Більше того, матеріальні заохочення розраховуються на підставі результатів виконаної роботи і можуть змінюватись навіть у людей, що займають однакове положення в службовій ієрархії. Все це нерідко викликає невдоволення і мало сприяє створенню здорової атмосфери в колективі. У багатьох випадках просто необхідна моральна компенсація і чинник врівноваження, в ролі якого виступають методи нематеріального заохочення. Так, наприклад, у Радянському союзі в одній тільки вугільній промисловості існувало 20 тис. форм нематеріального заохочення працюючих.

Соціальні або моральні мотиви та стимули базуються на моральних цінностях людини, розуміння цінності та корисності цієї праці. Організаційна (або адміністративна) мотивація спирається на закріплене законом право роботодавця вимагати від працівників виконання ухвалених правил трудової діяльності, які регламентуються як Кодексом законів про працю України, так і внутрішніми документами. Такий вид мотивації передбачає також і засоби заохочення, які поєднують її з економічною та соціальною мотивацією, пов'язуючи всі види мотивації у єдину систему.

Нематеріальна мотивація складається з цілого комплексу аспектів - починаючи з самомотивації співробітника і оцінки колегами його заслуг, і закінчуючи внутрішнім кліматом компанії, можливістю проявити себе в різних аспектах життя фірми, можливістю навчитись чомусь, що є корисним для самого співробітника. Методи нематеріальної мотивації можуть застосовуватися до конкретного співробітника або реалізовуватися безадресно. До останньої відноситься проведення спільних корпоративних заходів, а також надання різних пільг – так званого соціального пакета. На сьогоднішній день соцпакет є одним з найефективніших способів мотивації співробітників: це, наприклад, організація безкоштовного харчування, медична страховка, оплата транспорту та мобільного зв'язку, пільгові або безкоштовні путівки в санаторій за станом здоров'я, а також можливість підвищити кваліфікацію або пройти навчання за рахунок фірми.

Ще одним методом нематеріального стимулювання є покращення умов праці: забезпечення персоналу новітніми технологіями, створення комфортних робочих зон, покращення дизайну інтер'єру, встановлення кондиціонування та опалення приміщення і т.д. Важливим інструментом також можуть стати корпоративні свята, навіть із залученням сімей співробітників. У зарубіжній практиці існує таке поняття як team-building (командоутворення). До основних складових процесу створення команд відносяться:

- 1) формування та розвиток навиків командної праці (team skills) - спрямованість загальної цілі з персональними, прийняття відповідальності за результати команди і т.д.;
- 2) формування командного духу (team spirit) – сукупність психологічних відносин співробітників до колег та організації. Основні заходи спрямовані на розвиток довіри між робітниками, посилення відчуття єдності, підвищення неформального авторитету керівників;
- 3) формування команди (teambuilding) – механічні дії по підборі, оптимізації структури команди та функціонально-рольового розподілу: створення робочої обстановки, налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

Не менш важливим методом є соціальна політика організації - по-перше, в організації реалізуються пільги і гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, у зв'язку тимчасової непрацездатності, безробіття та інші), встановлені на державному чи регіональному рівні. По-друге, організації надають своїм працівникам і членам їх сімей додаткові пільги, пов'язані з елементами матеріального стимулювання, за рахунок виділених на ці цілі коштів з фондів соціального розвитку організації.

Для усунення фізичного і морального дискомфорту працівників доцільно щомісяця інвестувати невеликі суми грошей у забезпечення можливостей відпочинку. Наприклад, одна з останніх новинок, яка вже активно використовується іноземними компаніями - це обладнання спеціальних кімнат для відпочинку співробітників. Західні фірми почали розуміти: якщо не давати людям відпочивати, то вони не зможуть і продуктивно працювати. Якщо дозволити співробітнику відчувати себе як вдома, то швидше за все він і за роботу візьметься старанніше [5].

Одним з дієвих методів є також організація зворотного зв'язку. Таким чином кожен зможе взяти участь в управлінні та організації праці підприємства. Створення персонального сайту зі спеціальною рубрикою, або внутрішньої пошти допоможе співробітникам вносити свої пропозиції, методи та шляхи вирішення важливих для розвитку компанії проблем та виносити на розглядання питання стосовно робочих моментів діяльності фірми. Ще однією формою нефінансових винагород може стати системи "пакета послуг". Багато в чому (особливо у великих компаніях) це відбувається під тиском профспілок, багато в чому - через об'єктивної необхідності утримувати кваліфікованих співробітників та залучати нових виконавців. При використанні такої системи співробітник отримує можливість вибору з деякої кількості різних винагород те, в чому він максимально зацікавлений у даний момент. Такий підхід дозволить, з одного боку, підвищити ефективність діяльності та розробити нові напрямки розвитку організації, а з іншого, виявити нові таланти підлеглих та забезпечити їм заслужене просування по кар'єрним сходам.

**Висновки.** 1. Мотивація персоналу – це процес спонукання робітника до трудової діяльності за допомогою зовнішніх та внутрішніх факторів. В залежності від способів задоволення потреб розрізняють матеріальну та нематеріальну (трудова та статусна) мотивацію. За джерелами виникнення мотивів розрізняють зовнішню та внутрішню, а за спрямованістю на досягнення цілей фірми відповідно позитивну мотивацію та негативну (де мотивацію).

2. Неможливо виділити найбільш ефективний метод стимулювання персоналу на підприємстві, адже кожен з них має свої переваги та недоліки. Саме тому, матеріальні та нематеріальні стимули повинні взаємно доповнювати та збагачувати один одного. Складаючи програму мотивації співробітників, необхідно приймати до уваги усі особливості колективу та підприємства в цілому, час від часу переглядати внутрішню політику компанії, прислухаючись до думки підлеглих. Система мотивації персоналу повинна розвиватись не тільки на рівні підприємства, але й з боку держави та на регіональному рівні.

#### Джерела та література:

1. Васина Д. В. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / Д. В. Васина. – М. : МАРТИТ, 2010. – 65 с.
2. Зиновьев И. Ф. Формирование и реализация кадрового экономического потенциала в аграрной сфере : монография / И. Ф. Зиновьев. – Симферополь : Феникс, 2008. – 407 с.
3. Колот А. М. Мотивация персонала : підруч. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
4. Механизм мотивации управлінського персоналу : наук. вид. / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова, Г. М. Надьон. – Харків : АДВА, 2010. – 240 с.
5. Наиболее эффективные методы мотивации персонала : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.elitarium.ru/2010/08/09/metody\\_motivacii\\_personala.html](http://www.elitarium.ru/2010/08/09/metody_motivacii_personala.html).
6. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / под ред.: Д. Бергер, Л. Бергер; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.
7. Global wage report. Зароботная плата в мире в 2010-2011 гг. : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.ilo.org/public/russian/region/eurpro/-moscow/news/2010/global\\_wage\\_report\\_ru.pdf](http://www.ilo.org/public/russian/region/eurpro/-moscow/news/2010/global_wage_report_ru.pdf).

Друзин Р.В.

УДК 336.279 (477.75)

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРОГНОЗИРОВАНИЮ БАНКРОТСТВА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Актуальность.** Одной из основных задач финансовых исследований процедуры банкротства является прогнозирование неплатежеспособности на ранних этапах. Данной проблеме отводится основное место в экономических исследованиях банкротства.

Данной проблемой занимались следующие зарубежные и отечественные ученые: Альтман [1], Таффлер [2], Бивер [3], Андрушак [4], Терещенко [5], Чепурко [6] и другие.

**Целью** данной работы является определение методических подходов к прогнозированию банкротства сельскохозяйственных предприятий в Крыму.

**Объектом** исследований является прогнозирование банкротства сельскохозяйственных предприятий в Крыму.

**Предметом** исследования являются методические подходы к прогнозированию банкротства сельскохозяйственных предприятий в Крыму.

Базой исследования являются сельскохозяйственные предприятия-банкроты в Крыму.

В работе использованы следующие методы исследования: анализ и синтез, системный анализ, графический метод, метод моделирования причинно-следственных связей, метод линейной аппроксимации.

Результаты исследования. Основным признаком банкротства является неспособность предприятия обеспечить выполнение требований кредиторов на протяжении 3-х месяцев со дня наступления срока выплаты. После окончания этого срока кредиторы имеют право обратиться в арбитражный суд, по поводу признания предприятия-должника банкротом.

В мировой и отечественной практике наиболее распространенными моделями оценки финансового состояния предприятия и склонности его к банкротству являются следующие экономические модели, которые строятся на основе финансовых коэффициентов [1-9]:

– определение вероятности банкротства на основе пятифакторной модели Альтмана;