

виробництва в нашій країні, із застосуванням нашої робочої сили. Продукцію в основному будуть намагатися реалізувати в Україні й інших країнах СНД, тому що європейський і американський ринок сільгосппродукції й так перенасичений. Адже приватизація землі й створення ринку земельних ділянок не самоціль, а засіб підвищення ефективності виробництва сільгосппродукції.

Такий підхід дозволить провести м'яку трансформацію державних радгоспів і одержавлених колгоспів у різні види приватних сільськогосподарських підприємств: акціонерно-пайові, індивідуально-фермерські, кооперативи нового типу; відкриє можливості вільного вибору форми господарювання (залишатися селянам у складі акціонерного товариства пайовиків, створеного на основі колгоспу, чи виділитися зі своїм паєм у фермерське господарство, створити з рядом інших акціонерів малий кооператив або продати свій пай іншій фізичній або юридичній особі). При цьому ефективні й прибуткові колгоспи й радгоспи з високими доходами працівників зможуть зберегти, як правило, своїх акціонерів, не допустити роздроблення технічної бази й інфраструктури, втрат фахівців-інженерів і агрономів, а отже зможуть протистояти подальшій деіндустріалізації сільського господарства й поширенню примітивних форм господарювання, заснованих на ручній праці. Завдяки можливостям технічної оснащеності, спеціалізації, поділу праці, вони зможуть конкурувати з фермерськими господарствами.

Таким чином, перед державою й суспільством на даному етапі стоїть завдання виробити загальні вимоги для формування цивілізованого ринку земель сільськогосподарського призначення й прийняти такий Закон про ринок земель, що буде регулювати найбільш важливі питання функціонування ринку земель. Серед першочергових проблем, які необхідно вирішити при впровадженні процедури купівлі-продажу земель сільськогосподарського призначення, варто виділити питання переважного права на купівлю-продаж землі. На нашу думку, без необхідної технічної бази й відповідної інфраструктури виробники сільськогосподарської продукції вони не здатні забезпечити навіть мінімальні потреби міст у продовольстві й ефективній обробці всіх сільгоспугідь. Вся техніка, що є й випускається в нас, є не тільки неефективною, але й пристосована для більших колгоспів і радгоспів; її вкрай мало. Немає й необхідної інфраструктури постачання села запчастинами, ремонту техніки, забезпечення добривами, гербіцидами, паливом і т.д.

Отже, вищенаведене вимагає серйозних змін у всій системі регулювання аграрних відносин, найбільш актуальними з яких є проблеми кредитування сільського господарства, держзакупівель сільгосппродукції, а також оподаткування.

Література

1. Офіційний веб-сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2768-14>.
3. Яценко В. П. Проблема перетворення земель сільськогосподарського призначення в товар / В. П. Яценко // Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. ["Освіта та наука в умовах глобальних викликів"]. – Сімферополь-Судак, 2010. – С. 208–210.

Надійшла 06.04.2011

УДК 331.4

О. А. ГРІШНОВА, А. О. НАЦЕВИЧ

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ОСОБЛИВОСТІ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В ПРОЦЕСІ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена дослідженню особливостей регулювання соціально-трудомих відносин у процесі санації підприємства. Розглянуто основні завдання кадрової політики в умовах кризи, антикризові технології самоорганізації команди менеджерів, проблеми мотивації, підвищення кваліфікації працівників, подолання опору змінам. Обґрунтовано заходи щодо залучення персоналу підприємства до участі в його санації.

The article is devoted research of features of adjusting of sociallabour relations in the process of sanacii of enterprise. The basic tasks of skilled policy in the conditions of crisis, antikrizovi technologies of samoorganizacii of command of managers, problem of motivation, in-plant training workers, overcoming of resistance, changes are considered. Grounded measures on bringing in of personnel of enterprise to participating in his sanacii.

Ключові слова: соціально-трудомих відносини, санація підприємства, кадрова політика в умовах кризи .

Актуальність теми дослідження. У ринковій економіці банкрутство підприємств – нормальне явище. Із кожних 100 новостворених підприємств утримуються на ринку не більш як 20–30. Водночас серед підприємств, справи про банкрутство яких перебувають на розгляді, значну частку становлять такі, що тимчасово потрапили в скрутне становище. Вартість їхніх активів набагато перевищує кредиторську

заборгованість. За умови проведення санації (оздоровлення) чи реструктуризації ці підприємства можуть розрахуватися з боргами і продовжити діяльність.

При цьому особливу увагу в процесі санації варто приділити персоналу підприємства, а саме особливостям регулювання соціально-трудових відносин. Роль людини у діяльності підприємства важко переоцінити, оскільки вона є основою як керуючої, так і керованої системи управління. Антикризові заходи є сферою діяльності відповідним чином підготовлених фахівців й передбачають обґрунтування та виконання управлінських рішень, спрямованих на подолання кризових явищ різного типу, що проявляються як в окремих підсистемах підприємства, так і на підприємстві в цілому.

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі проблемі регулювання соціально-трудових відносин у процесі санації підприємства не приділено достатньої уваги. Окремі аспекти даного питання висвітлені в працях В.В. Єрмакова, О. О. Терещенка, Л. О. Лігоненко, В. Н. Ключко та ін. В той же час багато важливих аспектів регулювання соціально-трудових відносин в процесі санації підприємства потребують подальшого дослідження. Тому метою цієї роботи є дослідження особливостей регулювання соціально-трудових відносин у процесі санації підприємства, розробка заходів щодо залучення персоналу підприємства до участі в його санації щодо створення на підприємстві таких умов, які б мотивували працівників до розробки, вдосконалення та реалізації санаційної програми.

Виклад основного матеріалу дослідження. Останніми роками в Україні частка фінансово неспроможних підприємств залишається дуже великою. Так, в 2007 році частка збиткових підприємств у загальній їх кількості по всій Україні становила 34,2%; в 2008 р. – 34,2%; в 2009 р. – 33,1% та в 2010 р. – 32,4% [1]. Під час фінансової кризи відбувається розбалансування діяльності підприємства, керівництво втрачає можливості впливу на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві. На практиці з кризою, як правило, настає загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні і втрата підприємством потенціалу для успішного функціонування.

Одним із найдієвіших засобів запобігання банкрутству підприємства є його санація, що передбачає комплексну систему заходів, які спрямовуються на майбутнє відродження підприємства. У тому разі, коли підприємство має реальну можливість відновити платоспроможність, ліквідність і прибутковість, має достатньо підготовлений управлінський персонал, ринки збуту товарів, а виробництво продукції відповідає пріоритетним напрямкам економіки країни, приймається рішення про проведення санації. Отже, санація – це комплекс послідовних взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного, соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи і відновлення або досягнення ним прибутковості та конкурентоспроможності.

Важливо зазначити, що кризова ситуація загрожує компанії не лише фінансовими проблемами і втратою своїх позицій на ринку, але і втратою кваліфікованого персоналу, без якого здолати кризу неможливо. Утримання провідних співробітників – одне з основних завдань менеджменту на етапі кризи, і досягти цієї мети можна, якщо своєчасно інформувати персонал і реалізувати адекватну систему мотивації.

Відносно працівників підприємства в кризовій ситуації, як правило, здійснюється непопулярні і непрогресивні заходи – скорочення штату і зменшення заробітної плати з метою економії витрат на персонал. Формально керівники визнають цінність і важливість людського ресурсу і значення його вкладу в успіх діяльності організації, однак дуже часто в умовах фінансової нестабільності питанням управління персоналом в системі пріоритетів вибору антикризових механізмів не надається належного значення. Багато важливих питань, пов'язаних з людськими ресурсами (продуктивність праці; плинність кадрів; дефіцит кваліфікованого персоналу; чіткий, раціональний розподіл функцій між працівниками тощо) зумовлюють необхідність включення в санаційну стратегію програми вдосконалення системи управління персоналом [2].

Стабільність бізнесу, міцність позиції підприємства на ринку забезпечують, перш за все, люди. Кадрова політика в звичайних умовах орієнтована, як правило, на розвиток. В умовах кризи підприємства кадрова політика вимушено трансформується. Особливості її реалізації пов'язані з обмеженістю фінансових коштів, інтенсифікацією організаційних заходів, підвищеною соціально-психологічною напругою в колективі.

Основними завданнями кадрової політики в умовах кризи є такі: мінімальні втрати кадрового потенціалу та забезпечення максимально можливого соціального захисту працівників; формування команди антикризових менеджерів, здатних розробити і реалізувати програму виживання і розвитку підприємства; збереження ядра кадрового потенціалу організації, тобто менеджерів, спеціалістів і працівників, що є особливо цінними для підприємства; реструктуризація кадрового складу підприємства; зниження соціально-психологічної напруги в колективі; забезпечення соціального захисту і працевлаштування працівників, що вивільнюються [3, с. 21].

Основне завдання керівника підприємства в кризових умовах – не довести неплатоспроможне підприємство до банкрутства; забезпечити його виживання і розвиток. Співробітникам необхідно надати інформацію про те, в якій ситуації знаходиться компанія, які дії заплановані менеджментом для виходу з кризи, які цілі і завдання поставлені перед ними самими. У зв'язку з цим одним з етапів антикризової програми є роз'яснювальна робота з персоналом.

В цих умовах важливо знайти і згрупувати людей, готових співпрацювати у процесі розробки та

реалізації програми оздоровлення підприємства. Вони і складають антикризову команду керівника. Управлінська антикризова команда – це не окремий підрозділ чи неформальне утворення. Під умовною назвою «антикризова команда» слід розуміти певний склад менеджерів і спеціалістів, об'єднаних єдиною метою і спільними інтересами, пов'язаними з виживанням і розвитком підприємства [3, с.22].

Криза сама по собі виступає перевіркою лояльності співробітників до компанії й її керівників. Найбільш лояльними є ті працівники, хто розуміє цілі компанії. В умовах кризи важливо публічно заохочувати лояльність. За нестачі коштів заохоченням можуть бути грамоти, подяки, недорогі подарунки. Лояльність до компанії залежить від цілого ряду чинників і досягається не одразу. Значну роль відіграють корпоративна культура, рівень задоволеності змістом роботи, поведінка керівництва, існування згуртованих команд в колективі і т. д. Негативно позначаються на лояльності зневага з боку керівництва до роботи персоналу, непослідовність в рішеннях, невиконання обіцянок тощо.

Обізнаність працівників про справи компанії й усвідомлення своєї ролі в ній сприяють зростанню довіри до керівництва і, отже, більшій підтримці антикризових заходів. Навпаки, приховування інформації веде до появи чуток і дестабілізує роботу колективу. Співробітникам необхідно надати інформацію про те, в якому стані перебуває підприємство, які дії заплановані для виходу з кризи, які цілі й завдання поставлені перед колективом. Прозорість і зрозумілість рішень керівництва є дієвим мотиватором.

Варто зазначити, що поширений в бізнес-середовищі останнім часом міф про те, що криза мотивує сама собою, оскільки люди бояться втратити своє місце, а на ринку маса цінних співробітників, абсолютно хибний. Адже якщо в час кризи підприємства прагнуть зберегти найцінніших працівників і «скинути баласт», то звідки на ринку з'явиться більше цінних фахівців? Безумовно, працівники активізуються, з'являється більше резюме, проте кваліфікованих, лояльних, справді цінних фахівців знайти, як і раніше, дуже важко. Страх втратити роботу може мотивувати до формального дотримання правил трудової дисципліни, але аж ніяк не до творчої інноваційної діяльності. Навіть якщо ситуація критична і без скорочень не обійтись, за належної інформованості працівників і прозорості стратегії виходу з кризи де мотивації серед персоналу можна уникнути. При цьому важливо забезпечити лояльність співробітників до рішень керівництва. Також можна вдосконалити організаційну структуру компанії [5, с.384].

Активність і енергійність керівника в цей період – перший і найважливіший чинник антикризового управління персоналом. Чи стануть люди поряд зі своїми лідерами, чи проявлять лояльність і відданість бізнесу, чи збережуть вони віру в успіх залежить від того, який стиль управління буде вибраний командою управління. При цьому дуже добре «працюють» такі антикризові технології самоорганізації команди менеджерів: наявність харизматичного лідера (антикризового менеджера) на чолі енергійної команди керівників компанії. Це може бути власник, генеральний директор або директор по персоналу; демонстрація керівниками непохитної впевненості в хороших перспективах компанії (прагнення і реальні дії, спрямовані на збереження ключових напрямів бізнесу; проведення оперативних і стратегічних нарад, «інтелектуальні атаки», збір антикризових пропозицій від персоналу); скорочення «соціальної дистанції» між керівниками і колективом (виступи і прес-конференції керівників в колективі; відкрита розмова з людьми, об'єднання зусиль для вирішення проблем) [6, с.16].

Керівникам компаній слід залучати персонал до процесу вироблення антикризових заходів. Це дозволить вирішити одразу ряд проблем: співробітники відчують свою причетність і, отже, відповідальність за те, що відбувається в компанії, будуть прихильніше ставитися до прийнятих рішень, а також відчуватимуть більше впевненості в завтрашньому дні.

Створення і підтримка бойового духу команди – другий за значимістю чинник успішного антикризового управління компанією. Енергія боротьби за бізнес, оптимізм, віра і консолідація – це запорука успіху. В період кризи можна сформувати і впровадити нові елементи корпоративної культури, що відображають настрій колективу на перемогу. При вході в компанію співробітники і особливо керівники повинні підтягуватися, проявляючи енергію і прагнення до перемоги. У підрозділах компанії активність повинні виявляти агенти впливу – неформальні лідери, лояльні до керівництва. Не можна допускати страху, смутку і апатії. Не зайвим буде нагадати про «героїчне минуле», якщо компанія має свою історію. Рекомендується спиратися на вірних і відданих фахівців, що показали свою лояльність компанії в періоди попередніх криз. Важливо також не допускати повної відмови від корпоративних заходів. День народження компанії, 23 лютого, 8 березня і тому подібні традиційні свята дуже важливі для співробітників. Можна зробити їх економічнішими, для чого спрацюють ідеї цікавих і маловитратних корпоративних вечірок, запропоновані співробітниками. Можна оголосити конкурс на кращі ідеї свята з мінімальними фінансовими витратами.

Ще одним інструментом мотивації персоналу є «відкладені виплати». Під цим терміном розуміють заявлені, але не виплачені працівнику грошові кошти за виконану роботу. Дані виплати документально підтверджуються і будуть сплачені співробітникам у повному обсязі за першої можливості після подолання кризового стану підприємства. «Відкладені виплати» є певною гарантією підвищеного мотивування та втримання цінних працівників під час кризи. Для мотивації найбільш значимих співробітників часто потрібне введення додаткових виплат за виконання завдань в рамках антикризової програми. Втрачаючи ключових фахівців під час кризи, компанія упускає шанс гідно вийти з важкої ситуації. Адже для того, щоб

залучити нових висококваліфікованих фахівців, доведеться пропонувати заробітну плату, адекватну середньому ринковому рівню. Навіть якщо компанія знайде для цього необхідні кошти, час може бути втрачено, що недопустимо в такій нестабільній ситуації.

Важливість збереження для компанії цінних співробітників під час кризи дуже велика, а ймовірність цього дуже мала. Тому потрібно, щоб кваліфіковані фахівці розуміли, що саме на них робиться ставка в процесі подолання кризи. Вибудовування партнерських стосунків, заснованих на довірі, правдивість інформації, надання нових можливостей для кар'єрного зростання, залучення працівників до управління і до власності (в тім числі засобами відкладених виплат) - основні способи утримання персоналу. У будь-якому випадку в ситуації кризи необхідно вести переговори з ключовими професіоналами, виявляти їх потреби і розробляти необхідні заходи для того, щоб вони залишилися в компанії [8, с.33].

Дуже важливо, щоб матеріальне стимулювання було пов'язане з вимірними показниками, що характеризують виконання поставлених завдань. Так, мотивацію директора по персоналу можна пов'язати з програмами безконфліктного скорочення працівників і утримання цінних співробітників, фінансового директора – з програмою виведення фінансових показників підприємства на запланований рівень.

Для інших співробітників мотивуючим чинником слугуватиме неухильне дотримання зобов'язань з боку менеджменту щодо термінів виплати і розміру заробітної плати. Це дозволить уникнути незадоволення, саботажу і страйків. Виправдані навіть випадки, коли компанії вимушені брати банківські кредити на виплату заробітної плати. Доцільні навіть додаткові витрати, оскільки саме виконання менеджментом узятих зобов'язань дозволяє ефективно мотивувати персонал і забезпечити необхідну стабільність. Ефективне проведення програм стимулювання, з одного боку, дозволяє утримати в компанії ключових співробітників і не допустити істотного зниження продуктивності праці, а з іншого – забезпечує безконфліктне скорочення чисельності персоналу.

Важливо не забувати також і про підвищення кваліфікації працівників. Необхідність постійного підвищення компетентності працівників в компанії є запорукою ефективності бізнесу. Однак, в умовах кризи виникає питання: які форми навчання слід вибирати, щоб мінімізувати фінансові витрати. В таких випадках доцільні малобюджетні програми навчання персоналу, як-от наставництво, технологія «Стати тінню» (спостереження за роботою професіонала), майстер-класи досвідчених співробітників компанії, «розбір польотів»: підведення підсумків за тиждень – метод навчання «на чужих» успіхах і помилках, навчання, вбудоване в робочий процес (обмін досвідом і внутрішні семінари успішних співробітників), самоосвіта та ін. На жаль, під час кризи витрати на навчання персоналу вриваються в першу чергу. Але в складних, нестабільних умовах вчитися особливо важливо. Саме тому малобюджетне навчання є особливо актуальним і доцільним [9, с.34].

Антикризові навчальні програми мають бути спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу. Головне в умовах кризи – впевненість працівників в тому, що керівництво контролює ситуацію і турбується про збереження ефективних соціально-трудова відносин. Тому тренінги, одноденні семінари, що спрямовані на вирішення важливих питань і демонструють моделі успішної роботи, будуть дуже корисними. Витратність подібних програм мінімальна, але результативність заходів висока. По-перше, керівник може відстежувати, які проблеми хвилюють співробітників, встановлюючи оперативний зворотний зв'язок. По-друге, персонал, розуміючи прагнення керівництва швидко реагувати на ринкові зміни, починає докладати більше зусиль для реалізації поставлених завдань.

Кризова ситуація на підприємстві завжди супроводжується змінами в діяльності персоналу, а будь-які зміни зустрічають опір. Протиріччя між новою стратегією і колишніми традиціями управління викликають системний опір, від подолання якого залежить відвернення або подолання кризи. Саме тому необхідно проаналізувати і передбачити, який опір можуть зустріти плановані зміни, щоб зменшити можливий опір і зміцнити новий стан.

Найчастіше зустрічаються такі форми прихованого опору: відволікання ресурсів на виконання інших проєктів; інертність співробітників; неточність формулювання цілей; обмеження інформації; розпорощення енергії; обмеження впливу «захисників» змін, сумніви в їх надійності. Основне завдання методів управління опором – здолати опір шляхом розширення, наскільки це можливо, кола прибічників перетворень. Дж. Коттер і Л. Шлезінгер запропонували наступний перелік методів подолання опору при проведенні змін:

- освіта і консультування: досягти у всіх розуміння вигод і завдань перетворень шляхом програм підготовки, особистих консультацій, зборів і доповідей (передбачається, що недолік інформації або неправильна її інтерпретація викликає опір);
- участь і залучення: можливі противники притягуються до планування і здійснення змін, що сприятиме зменшенню їх заклопотаності наслідками перетворень, ефективному використанню їх навичок і знань (вважається найбільш ефективною і найбільш економічною тактикою впливу на поведінку персоналу);
- допомога і підтримка: деякі співробітники потребують порад, які допоможуть їм здолати страх і занепокоєння, що викликаються змінами;
- переговори і згода: мета обміну думками – досягнення взаємоприйняттого компромісу (надання

стимул-реакцій в обмін на підтримку);

- маніпулювання і співпраця: емоційне звернення до почуттів співробітників і вибіркоче поширення спотвореної інформації, що перебільшує переваги змін і що приховує їх недоліки, надання потенційним противникам привілеїв в процесі ухвалення рішень;

- відкритий і прихований примус: можна вдаватися до сили і погроз, маюючи перспективи переведення, зупинки просування або звільнення чи кадрові перестановки (це найменш ефективна тактика управління опором, вона використовується в крайньому випадку, оскільки із-за незадоволеності може виникнути загроза майбутнім проектам змін) [11].

Як бачимо, найделікатніший спосіб здолати опір – «інформувати», найжорсткіший – «змушувати». Вище керівництво має безпосередньо спілкуватися зі співробітниками і повідомляти їх про те, що треба робити, чому і яким чином слід здійснювати зміни, що це дасть в результаті і чому компанія потребує активності та підтримки персоналу. При справжній переконаності співробітників в необхідності заходів, що проводяться, вони охоче беруть участь в перетвореннях.

У процесі втілення в життя санаційної програми перед власником та керівництвом підприємства може виникнути багато проблем у сфері регулювання соціально-трудових відносин. Основними з них можуть бути такі: недовіра персоналу підприємства до керівників та власників; опір працівників щодо впровадження нових систем управління; розбіжність цілей працівника та керівництва підприємства; апатія та байдужість персоналу, нерозуміння працівниками ініціативи інших щодо участі у фінансуванні санації тощо.

Частина персоналу підприємства не довіряє керівництву, оскільки усунута від процесів управління. Працівники не беруть участі в розробці плану санації, більшість навіть не знає його змісту. В той же час працівники мають високий потенціал щодо реалізації тих першочергових рішень, які містить практично кожен план санації, зокрема зниження собівартості продукції та загального рівня витрат, росту рентабельності та прибутковості. Кожен працівник підприємства на своєму робочому місці має багато можливостей і інформації, які можуть бути ним використані для зростання доходів чи скорочення тих елементів витрат, на які він впливає.

Загроза банкрутства підприємства й зумовлені цим негативні економічні та соціальні наслідки спонукають його персонал робити свій внесок у фінансування санації. Основною причиною фінансової участі персоналу в санації підприємства є надія зберегти робочі місця. При цьому фінансування санації персоналом можна здійснити в таких формах: а) відстрочка або відмова від винагороди за виробничі результати; б) надання працівниками позик. Як наслідок такої ініціативи одних працівників виникає проблема, що полягає у нерозумінні іншими такої співпраці з керівництвом підприємства та розгляд цих санаційних заходів як не добровільних. Як результат – страх, незадоволення та апатія, що негативно впливає на ефективність виробництва продукції та проведення санації підприємства. Вирішення даної проблеми полягає у роз'ясненні кожному працівнику, що його участь у фінансуванні санації не є обов'язковою. Крім того, за умови згоди працівника в цьому санаційному заході, варто переконати його, що заслужені премії не залишаться поза увагою. Всі заслуги персоналу підприємства будуть документально оформлені та справедливо винагороджені за першої можливості.

Для зростання зацікавленості працівників в успішній діяльності підприємства доцільно впровадити систему управління на основі функціонування центрів відповідальності. Зрозуміло, що даний захід не дасть миттєвих чи швидких результатів, оскільки для реорганізації системи управління потрібен певний час. Проте в середньостроковій перспективі така рекомендація є актуальною, оскільки забезпечуватиме зростання конкурентоздатності підприємства та рівня його адаптованості до ринкових умов. Система управління на основі функціонування центрів відповідальності сприятиме суттєвому підвищенню ефективності діяльності підприємства. Важливо, що така система управління створює необхідні передумови для активізації участі працівників у процесі санації.

Система управління на основі функціонування центрів відповідальності передбачає участь найманих працівників в управлінні підприємством. Центром відповідальності вважається місце, де виникають правові відносини між учасниками господарських процесів. Такі центри поділяють загалом за двома видами – за витратами та фінансовими результатами. Встановлення відповідальності на різних рівнях надасть можливість координувати, оцінювати діяльність по-іншому; для реалізації відповідальності необхідно надавати повноваження та права. Очевидно, що впровадження системи управління на основі функціонування центрів відповідальності породжує певні проблеми та ризики для підприємства. Так, для зниження опору впровадженню нововведень зі сторони працівників підприємства та менеджерів середньої ланки, необхідно доводити до персоналу суть змін, що запроваджуються, проводити навчання управлінських кадрів, організувати обговорення в трудових колективах розроблених економічних нормативів і нормативних актів, що регламентують нові внутрішньогосподарські відносини.

Ще однією важливою проблемою, яка може виникнути, є невідповідність особистих цілей співробітників та цілей організації. Такі співробітники навряд чи будуть прихильними і мотивованими на ефективне виконання своїх обов'язків, вони далеко не повністю реалізуватимуть свій потенціал, що є одним з основних джерел витрат бізнесу. Для попередження виникнення даної проблеми важливо надати

співробітникам інформацію про ситуацію, про дії заплановані менеджментом для виходу з кризи, які цілі і завдання поставлені перед ними самими. Обізнаність працівників про справи компанії і усвідомлення своєї ролі в ній сприяють зростанню довіри до керівництва і, отже, більшій підтримці антикризових заходів. Навпаки, приховування інформації веде до появи чутко і дестабілізує роботу в колективі. Прозорість і зрозумілість рішень керівництва є найкращим мотиватором, так у працівників з'явиться інтерес стосовно виходу компанії з кризи, спільні цілі стосовно здійснення процедури санації.

Наступною проблемою є апатія та байдужість персоналу. Досить часто, коли підприємство потрапляє в кризу, працівники в очікуванні свого майбутнього звільнення забувають про відповідальність, ініціативність, новаторство та наполегливість при виконанні своїх службових обов'язків. Щоб владнати таку ситуацію або її попередити її виникнення, необхідно належно поінформувати працівників про стан справ підприємства, а також залучити їх до процесу розробки та втілення в життя плану фінансового оздоровлення.

Незамінною для успіху перетворень є роль активного й енергійного керівника, який надихне персонал на втілення санаційної програми. Саме з таким лідером співробітники проявлять свою ініціативність і відданість компанії, повірять в успіх. Також доцільно нагадувати працівникам про минулі неодноразові перемоги над складними проблемами в діяльності підприємства.

Таким чином, на будь-якому підприємстві, на будь-якому етапі його життєвого циклу питання управління персоналом належить до найбільш значимих, оскільки саме від персоналу, його згуртованості, продуктивності, мотивованості, характеру реагування на управлінські впливи залежить досягнення стратегічних, тактичних та операційних цілей, які стоять перед підприємством. Особливо підвищується роль людського фактору в умовах кризи підприємства. Кожна криза супроводжується негативними явищами в соціально-трудових відносинах в організації. Антикризове управління передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом, але й сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру, відповідний стиль управління, турботливе ставлення до людей, врахування їх індивідуальних особливостей тощо. Криза не лише створює проблеми, але і відкриває перед підприємством нові можливості: побудувати більш ефективну систему управління персоналом, відібрати найбільш кваліфікований і цінний персонал, позбутися від надлишку працівників на непродуктивних напрямках, оптимізувати витрати на персонал. Потрібно сповна використати можливості оновлення.

У процесі втілення в життя санаційної програми перед власником та керівництвом підприємства може виникнути чимало проблем у сфері регулювання соціально-трудових відносин. Шляхи вирішення цих проблем можуть бути різними: від забезпечення працівників необхідною інформацією та до їх залучення до розробки та реалізації плану санації підприємства.

Люди завжди є основною цінністю компанії, тож саме ефективне управління персоналом визначає конкурентоспроможність бізнесу. Тому збереження кращих працівників, кращих управлінських команд є запорукою подолання кризи підприємства та подальшого його розвитку.

Ефективне управління персоналом в умовах кризи залежить від успішного подолання інформаційних, психологічних бар'єрів та бар'єрів влади, що виникають на більшості підприємств у зв'язку з відсутністю практичного досвіду антикризового управління. Успішне подолання кризових ситуацій вимагає ефективних дій, а для цього необхідно чітко уявляти майбутній розвиток середовища існування організації. Усвідомлення керівниками підприємства необхідності перегляду концепцій та методів управління вимагає багато сили і часу, але іншого виходу немає, якщо мова йде про виживання організації з урахуванням швидких змін у зовнішньому середовищі. Розуміння об'єктивності кризових тенденцій необхідно покласти в основу розробки відповідних попереджувальних антикризових заходів, а для цього особливу увагу необхідно приділити особливостям регулювання соціально-трудових відносин.

Література

1. Чистий прибуток (збиток) підприємств [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html#chpr
2. Михайлинин О. Ю. Збереження персоналу в кризовий час: можливі варіанти [Електронний ресурс] / О. Ю. Михайлинин // Режим доступу : <http://www.hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=4503&print>
3. Єрмаков В. В. Менеджмент організації в умовах кризи / Єрмаков В. В. – М. : МПСІ, 2000. – 358 с.
4. Култишкіна В. О. Вихід із кризи: Що робити з персоналом? / В. О. Култишкіна // Кадрова справа. – 2008. – № 12. – С. 22–29
5. Управління персоналом / [Аксенова О. Л., Базаров Т. Ю., Єрьомін Б. Л. та ін.] ; за ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Єрьоміна. – [2-е вид.]. – М. : ЮНІТІ, 2006. – 560 с.
6. Карпов А. П. Ефективне використання трудових ресурсів – основа виходу із соціально-економічної кризи / А. П. Карпов // Фінансовий менеджмент. – 2009. – №2. – С. 14–17
7. Нестеров О. А. Антикризовий арсенал керівника: огляд інструментів підтримки прийняття рішень [Електронний ресурс] / О. А. Нестеров. – Режим доступу : <http://1c.abbyu.ua/content/view/875/237/>

8. Кузьмук В. А. Особливості регулювання трудових відносин при банкрутстві підприємства / В. А. Кузьмук // Праця і закон. – 2004. – № 9. – С. 33–34
9. Сорокоумов О. В. Навчання персоналу в період кризи / О. В. Сорокоумов // Управління персоналом. – 2009. – № 27. – С. 32–37
10. Ключко В.Н. Участь працівників в управлінні підприємствами. Російський досвід і перспективи [Електронний ресурс] / В. Н. Ключко // Менеджмент в Росії і за кордоном. – 2007. – № 1. – Режим доступу : <http://www.dis.ru/library/manag/archive/2007/1/4250.html>.
11. Волкогонова О. Д. Методи подолання опору змінам [Електронний ресурс] / О. Д. Волкогонова // Елітаріум: Центр дистанційної освіти. – 2008. – Режим доступу : <http://www.elitarium.ru/2008/06/07/preodolenije>.

Надійшла 13.04.2011

УДК:331.108.26:331.101.3

Т. П. ЗБРИЦЬКА

Одеський державний економічний університет

Г. О. САВЧЕНКО

Донецький національний університет

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розглянуто сучасні проблеми щодо мотивації персоналу. Незважаючи на те, що в сучасному суспільстві особлива увага приділяється матеріальному аспекту винагороди праці нематеріальна мотивація більш важлива, ніж матеріальна. Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Мотивація до якісної праці є одним з головних питань менеджменту для будь-якої організації. Знання механізму мотивації дозволяє керівнику використовувати різноманітні форми визнання і оцінки праці працівників і ефективно їх застосовувати в різних ситуаціях.

Modern problems are considered in relation to motivation of personnel. Not looking on that in modern society the special attention is spared the financial aspect of reward of labour non-material motivation is major, than material. Efektivnoe a management proizvodstvenno-hozyaystvennoy activity of enterprises to a great extent depends on the use able the adjusted motivational mechanism. Motivation to high-quality labour is one of main questions of management for any organization. Knowledge of mechanism of motivation allows a leader to utilize the various forms of confession and estimation of labour of workers and effectively to apply them in different situations.

Ключові слова: стимулювання персоналу, матеріальна, нематеріальна та неоматеріалістична мотивація, кадровий маркетинг, трудова активність, нетрадиційні методи мотивації, імідж компанії та ринок праці.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У останні десятиліття сталися крупні зміни в управлінні бізнесом. Зокрема, на перше місце по впливу на довгостроковий успіх організації виходить так званий "людський чинник". Добре навчений, правильно організований персонал визначає долю будь-якої організації. Сьогодні неможливо ефективно управляти організацією, не добившись залученості всього персоналу, яка, у свою чергу, недосяжна без мотивації.

Помилки в процесі мотивації персоналу призводять до серйозних витрат часу, фінансових, що може стати причиною зниження конкурентоспроможності, а іноді і загибелі компанії. Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами забезпечення успішної роботи компанії є вдале формулювання системи цілей компанії, чітке доведення її до кожного працівника, мотивація персоналу на основі оцінки внеску кожного працівника в досягнення поставлених цілей. Тільки знаючи, що спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі її праці, можна розробити ефективну систему форм і методів управління її поведінкою. Отже, від ефективної мотивації персоналу організації безпосередньо залежить успішне її існування.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Багатогранність і складність проблем мотивації персоналу знайшли відображення у наукових працях таких вітчизняних вчених, як А. Афонін, Д. Богиня, О. Грішнова, В. Данюк, Г. Дмитренко, А. Колот, Н. Мазур, І. Петрова, М. Семикіна, А. Тибінь, Л. Червінська та ін. Вагомий внесок у дослідження і розвиток теорій мотивації належить зарубіжним вченим: В.Вруму, Б. Генкіну, Ф. Герцбергу, В. Дятлову, О. Сгоршину, А. Кибанову, Д. Мак-Клелланду, А. Маслоу, Дж. Обер-Кріє, В. Петті, С. Синку, А. Сміту, Ф. Тейлору, В. Травіну, Е. Уткіну та іншими.

Водночас значна частина теоретичних і практичних питань мотивації персоналу в умовах ринкових відносин потребує докладнішого опрацювання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В Україні сьогодні застосовуються лише декілька елементів з різних засобів мотивації. Не дивлячись на радикальність курсу ринкових перетворень в Україні, ігнорування проблеми мотивації праці призвело до тяжких наслідків: загострення економічної кризи, падіння рівня життя, знищення відношення до праці як до цінності, погіршення якості трудового потенціалу, масової дискваліфікації кадрів і росту напруженості на ринку праці.