

	Факт																		
6-7	План																		
	Факт																		

Рис. 7 – Картотека комплектації

- ▲ – позначення планових термінів виконання робіт
- – позначення фактичних термінів виконання робіт
- - позначення резервного часу роботи

Висновки і напрямки подальших досліджень. Представлені методичні особливості та ознаки позамовної системи закладають основу формування та побудови інформаційно-комп'ютерного варіанту (ІКВСОУ) управління у менеджерській системі R/3 Ваап «Галактика».

Література

1. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент. Навч. посіб./В.О.Василенко, Т.І.Ткаченко.-Київ: ЦУП, 2003.-532с.
2. Василенко В.А. Операционное и ситуационное управление в системе менеджмента. Учебное пособие./В.А.Василенко, И.Е.Мельник.-М.: МГИУ, 2001.- 418с.
3. Макаренко М.В. Производственный менеджмент. Учебное пособие для ВУЗов /М.В.Макаренко, О.М.Махалина.-М.: Издательство ПРИОР, 1998.-375с.
4. Смирнов М.В. Курс теории вероятностей и математической статистики. /М.В.Смирнов, И.В.Дунин-Барковский.-М.: Наука, 1969.-511с.
5. Соколицин С. А. Организация и оперативное управление машиностроительным производством./ С.А. Соколицин, Б.Т. Кузьмин.- Л.: Машиностроение, 1988.-527с.

Стаття надійшла до редакції 18.07.17р.
Рекомендовано до друку д.е.н., проф. Петренком В. П.

УДК 331.108: 338.124.4

НЕФІНАНСОВА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

Ясінська Й.

Вища школа Мазовецька, м. Варшава, e-mail: joanna@epoczta.pl

Анотація. Криза посилює недосконалості як систем управління загалом, так і підсистем управління персоналом організацій. Незважаючи на погану ринкову ситуацію і наявність певних проблеми, компанії не можуть втратити ключових працівників або знизити рівень їх мотивації. В статті автором представлені результати обґрунтованих, підготовлених і проведених нею досліджень, виконаних протягом вересня 2015 і березня 2016 року за програмою вивчення кризових ситуацій на різноманітних підприємствах. Дослідженню була піддана група із 70-ти менеджерів компаній різного масштабу і роду діяльності Любуського воєводства Польщі з використанням метода інтерв'ю. Автором було самостійно розроблено опитувальник з відповідними категоріями

Ключові слова: криза, мотивація, інструменти, підприємство, персонал, результати.

Summary. The crisis amplifies the imperfections of management systems, including the area of human resources management in organizations. Despite the bad market situation, a company in trouble can not afford to lose key employees or decrease their motivation. Whether the company finds a way out of the crisis or disappears from the market largely depends on the motivation of its employees.

The author presents the results of her own research conducted from September 2015 to March 2016 on crisis situations in enterprises. The study covered a group of 70 managers of Lubuskie companies of different sizes. The categorical and questionnaire interview method was used. The research tool was self-prepared questionnaire interview.

Keywords: crisis, motivation, tools, company, personell, results.

Актуальність проблеми. Криза посилює недосконалості як систем управління загалом, так і підсистем управління персоналом підприємства. Не дивлячись на незадовільну ринкову ситуацію і тимчасові складнощі, підприємство не може дозволити собі ані втратити ключових працівників, ані знизити рівень їх мотивації. Адже вирішення питання виходу підприємства з кризи або його зникнення з ринку, значною мірою визначається якістю мотивації її працівників. Очевидно, що в кризовій ситуації мотивувати працівників легше користуючись позаплатіжними стимулами. При цьому, однак, не слід забувати і про цілу палітру фінансових ресурсів, які є в розпорядженні підприємств і які стали причиною, що свого часу ними з ринку праці було залучено висококваліфікований персонал. До найважливіших дій, які в такій ситуації слід ініціювати, відносять [1, с. 23]: впровадження гнучкої політики по заробітній платі, яка ґрунтується на

врахуванні можливостей підприємства і ринкової ситуації, відхід від жорсткої сітки зарплати, введення гнучких механізмів надбавок і зарплат від досягнутих результатів.

Серед багатьох функцій управління підприємством мотивація відіграє значну роль, метою якої є по-перше генерування комплексу мотиваційних заходів і таке управління його реалізацією, яке б ангажувало працівників у виконання їх роботи і обов'язків. Мотиваційні впливи можуть генеруватись і формуватись за різними технологіями і за допомогою різних ресурсів. Можуть застосовуватись негативні стимулятори, які створюють загрози тому, що працівник уже досяг, або позитивні стимули, які дозволяють йому успішніше і динамічніше досягати бажаних для нього цілей. Можна мотивувати його цікавою роботою, її змістом, креативністю, вищими заробітками, більшими можливостями кар'єрного росту і т. п. Кожне підприємство може мати іншу систему мотивації з іншим складом і значенням її компонентів. Керівні кадри, таким чином, можуть по-різному мотивувати своїх підлеглих.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. З точки зору підприємства, однією з найважливіших вимог стосовно будь-якого його працівника, є висока ефективність праці. Існує багато різноманітних методів, технологій та інструментів, які дозволяють підвищити продуктивність функціонування персоналу. Такі технології, діють на основі впливу мотиваційних процесів, описаних вище.

Найбільш вживані способи класифікації мотиваційного інструментарію працівників представлено нижче. З огляду на сферу впливу серед них можна вирізнити:

- внутрішні чинники (такі як визнання чи престиж) – характеризуються довготривалим впливом на діяльність працівників,
- зовнішні чинники (наприклад зарплата, підвищення, місце в ієрархії) – характеризуються швидким впливом на поведінку працівників.

З огляду на форму можна вирізнити:

- матеріальні стимули, серед яких: платіжні знаряддя мотивації (зарплата, премії, грошові винагороди), позафінансові (матеріальні нагороди, службове обладнання – для прикладу, комп'ютер, телефон чи службовий автомобіль),

- нематеріальні стимули (подяки, похвали, направлення на курси, місце для паркування і т. п.).

З огляду на напрямки впливу розрізняють:

- позитивні чинники (нагороди) – змицнюють і зберігають бажану поведінку,

- негативні чинники (покарання) – ліквідують і попереджують небажану поведінку.

Платіжні мотиваційні інструменти. Особливе місце в системі мотивації займає заробітна плата, що виникає із здійснюваних з її допомогою наступних функцій [2, с. 179]: дохідної - заробітна плата є істотною складовою доходів працівника, витратної – підприємство, працевлаштовуючи працівника, покриває витрати його діяльності, стимулюючої - мотивує працівника визначеними організацією очікуваннями. Для реалізації названих функцій кожному підприємству необхідно створити відповідну систему винагород, якою визначаються [3, с. 65]: – складові заробітної плати, – принципи формування окремих складових, – форми зарплати, – тарифікатори і таблиці зарплати.

Поняття заробітної плати, не дивлячись на його загальну вживаність, є не однозначним. Якщо у вужчому значенні під ним розуміють виключно заробітну плату, то у ширшому воно включає як заробітну плату, так і інші позаплатіжні вигоди. Згідно з З. Ясінським (Z. Jasiński) під поняттям заробітної плати слід розуміти еквівалент, отримуваний працівником за виконану роботу, який включає всю сукупність платіжних і позаплатіжних матеріальних вигод, що виникають внаслідок робочих відносин і відповідних положень закону. Внутрішню структуру зарплатні створюють складові винагород, що входять в її склад. В практиці польських підприємств до цих складових зараховуються наступні [4, с. 177]: – основна заробітна плата, – доплати вугільні, галузеві, – доплати за стаж роботи, – доплати функціональні, – премії, – ювілейні винагороди, – винагороди з фонду майстра, – доплати за роботу в обтяжливих і шкідливих умовах, – доплати за роботу в нічний час, – доплати за другу зміну, – доплати за роботу в понадурочні години, – доплати за володіння іноземними мовами, – доплати за володіння професійними спеціалізаціями, – доплати за звання майстра-професіонала, – винагороду із зиску, – заробітну плату за вимушені простой, – пенсійні виплати, – доплати за виконання діяльностей, які не відповідають посадовим інструкціям.

М. Габлета (M. Gableta) звела основні складові заробітних плат в чотири основні пов'язані групи з [5, с. 108]: вклади у роботу і їх ефекти (основна заробітна плата, премії, функціональні доплати), час роботи (доплати за роботу в понадурочні години і в нічний час), умови роботи (доплати за роботу в шкідливих і небезпечних умовах), тривалість працевлаштування (доплати за стаж і ювілейні винагороди).

Основна заробітна плата є головною і постійною складовою заробітної плати, визначеною ставкою особистого розряду, яка залежить перш за все від ступеня складності роботи. Функціональні доплати часто трактуються як елемент заробітної плати, який відрізняє роботу керівників і виконавців, і є платою за виконання керівних функцій [6, с. 80].

Щодо премії, то можна вказати, що ця складова є заробітною платою за додаткові ефекти, які забезпечуються працівником. Ці ефекти можуть нести кількісний, якісний, економічний або удосконалюючий характер. Р. А. Вебер (R. A. Webber) натомість стверджує, що премія означає гроші або їх еквівалент, виплачені понад винагороди, встановлені умовами. Премія є перевищенням очікуваної суми [16, с. 84]. Преміювання повинно нести позитивне і селективне

навантаження: преміюються тільки ті працівники, які досягають визначених рівнів ефекту (як правило вище середнього) і пропорційно ефекту. Негативне преміювання полягає у заздалегідь визначеній квоті премії, яка належить працівникові незалежно від його результату роботи, частина якої відбирається в разі допущення разючих помилок в роботі. Негативна мотивація не рекомендується для використання так як не відповідає елементарними принципами мотивування [4, с. 276].

Маючи за мету потребу якомога кращого задоволення працівників, можна розширити асортимент премій шляхом створення їх комплексу за принципом своєрідного меню. У західних країнах преміювання за цим принципом є відомим під назвою «винагорода за системою кафетерію» і полягають на тому, що працівник отримує певну частину заробітної плати у вигляді різного майна і речових послуг, які може вибирати сам. Право участі у «системі кафетерію» трактується як нагорода за досягнення, що надає їй значну мотиваційну привабливість. Адже ця участь надається не кожному і не призначається щомісяця. Замість премії працівник отримує від керівника так званий квиток до «кафетерію», де сам вибирає в меню ту винагороду, яка йому найбільш відповідає в даний час. Ця система має багато прихильників в зв'язку з тим, що працівники мають різні потреби і переваги з огляду на різний вік, потреби, чи сімейну ситуацію.

Застосування «системи кафетерію» в польських умовах має високі шанси на успіх, хоча існують і чинники, які унеможливають її використання. Систему «кафетерію» можуть ввести підприємства, працівники яких мають задовільні рівні заробітної плати, коли люди починають шукати позафінансових мотивацій. В протилежному випадку такий експеримент замість вигоди, може закінчитися розчарованістю і демотивацією працівників. Впровадження системи «кафетерію» обмежується також і скрутною ситуацією на ринку праці. Багато працедавців відмовилося від її використання, оскільки сьогодні не потрібно конкурувати за доброго працівника. Багато працедавців ще й не розуміють філософії цієї системи. Тому в Польщі випадки застосування «системи кафетерію» є незвичайно рідкісними. Навіть у фірмах, які пропонують працівникам різноманітні бонуси, працедавець постійно вирішує за підлеглих, з яких елементів складатиметься заробітна плата, а «кафетерій» полягає в тому, що працівник сам вибирає складові своєї зарплати. Польське податкове законодавство і закони по соціальному забезпеченню не тільки сприяють використанню «системи кафетерію», але просто відбивають бажання підприємств до впровадження пакетних винагород. Для прикладу, розрахувати деякі кошти у фінансових інспекціях дуже важко [2, с. 23].

Заробітна плата несе сильне інформаційне навантаження. Саме через заробітну плату підприємство інформує працівника про цінність його вкладу в успіх, скільки готова за це платити, які умови повинен виконувати працівник, щоб отримувати ще більше. Методи підприємства в сфері управління заробітними платами мусять бути поєднані з загальними підходами до управління. Очевидно, головною метою, яку слід мати на увазі, є максимальний ефект від застосування прийнятих принципів мотивації працівників при реалізації підприємством його ринкових завдань і цілей [7, с. 33].

Найбільш загальними підходами до управління заробітною платою є поступове створення нової системи винагород на базі уже існуючої. Формування систем заробітних плат на основі поточних практичних потреб підприємства протягом тривалого часу не схвалюється.

Цьому покликана запобігати послідовна політика управління заробітними платами і всією системою винагород. Система винагород має величезне значення як мотиваційний чинник, а її метою є приваблення і утримання людей, потрібних підприємству для досягнення його цілей. Вибираючи метод мотивації заробітною платою слід пам'ятати, що це складний процес, який не і не підлягає простому правилу: вища зарплата – сильніша мотивація. В практичній реалізації результати мотивації з використанням заробітної плати можуть мати як високі, так і незначні наслідки.

Нефінансові мотиваційні інструменти. Існує багато елементів мотивуваційного характеру не пов'язаних з системою заробітних плат і винагород. Ними можуть служити такі мотиваційні аспекти організаційного характеру, як ротація роботи, її розширення чи збагачення, групові форми організації та ін. Мотивуючий вплив може здійснювати участь персоналу в управлінні (як один з елементів прав і обов'язків персоналу). У багатьох випадках вплив мають і інші неорганізаційні форми, як елементи нематеріальної мотивації. Це, для прикладу, може бути розмова з коучем (щодо оцінювання чи зауважень результатів роботи) [9, с. 103].

Ротація роботи (зміни в діяльності) полягає в циклічній зміні завдань, які ставляться працівникам. Ротація може реалізуватися у двох формах: зміна посади зі збереженням виду роботи; зміна виду діяльності з переходом від основної діяльності до допоміжної чи навпаки. Ротація була першою спробою використання організації роботи як джерела внутрішньої мотивації і була реакцією на негативні наслідки вузької спеціалізації робіт. Слід вказати, що критики цього підходу стверджують, що він не формує справжньої мотивації і вважають, що заміна однієї немотивуючої діяльності на іншу немотивуючу діяльність призводить тільки до перевантаженості і обмежує можливості розвитку особи [10 с. 45].

Розширення роботи полягає в поєднанні подібних або різних операцій на різних робочих місцях. Подовження робочого циклу надає більшої свободи дій працівникові. Розширення роботи може проявлятися в подовженні робочого циклу, в об'єднанні в одне ціле кількох дрібних

операцій, в додаванні до основної діяльності операцій з її обслуговування, в додатковій передачі працівнику відповідальності за результати роботи (самоконтроль).

Збагачення змісту роботи полягає в поєднанні діяльностей з різним ступенем складності та збільшення частки елементів прийняття рішень у роботі виконавця, що збільшує інтелектуальну частку діяльності [11, с. 46] і дозволяє працівнику оперувати посадовою інформацією для діагностування стану, вибору способів і методів дій. Таким чином до обсягів роботи включається діяльність, пов'язана з її плануванням, управлінням і відповідальністю за її результати. Це створює шанси більш повного використання знань персоналу, задоволення його амбіції. Завдяки збагаченню змісту роботи працівники стають більш вмотивованими і задоволеними роботою, що сприяє зростанню її продуктивності і якості, зменшує пропуски і порушення, стимулює ініціативу і бажання працювати [7, с. 53-54].

Групові форми організації роботи є найвищою формою збагачення її змісту, оскільки поєднують все попередньо згадане: ротацію, розширення і збагачення роботи. Створення груп полягає в об'єднанні для реалізації тих чи інших завдань малих колективів, в яких істотну роль відіграють міжособисті зв'язки, емоційні взаємини, інтеграція та участь в управлінні. Найважливішими ознаками робочих груп є: – невелика кількість членів колективу (5 - 20 осіб), – розширена сфера повноважень (визначено ступінь автономії), – змінений статус керівника колективу на т. зв. партнерство, – добровільна участь в колективі, – виразна технічно-виробнича відокремленість, – відокремлений облік результатів, – визначеність сфери і умов діяльності групи окремою угодою.

Не менший мотиваційний вплив має створення партнерських колективів, в яких ліквідується ієрархічна залежність між керівником та іншими його членами. Керівник, стаючи співпартнером, не має права втручатися в процес роботи інших членів, а періодично або інколи (в залежності від ситуації) виконує виключно функції зовнішньої презентації колективу. Працівники перестають бути залежними від керівника.

Процес участі працівників, під яким розуміють їх активну участь в управлінні, має дуже істотний мотиваційний потенціал. Участь працівників в формуванні і прийнятті рішень, збільшення обсягів самоконтролю обумовлює зростання взаємної довіри, зацікавлює персонал проблемами підприємства і збільшує їх мотивацію. Делегування керівниками влади підлеглим з цілком очевидних причин є необхідним для належного функціонування будь-якого підприємства в зв'язку з тим, що жоден керівник не в стані особисто повною мірою контролювати всі її завдання. При цьому, керівники повинні делегувати не тільки рутинні справи, але й завдання, які вимагають від працівників проявів інтелектуальних зусиль та ініціатив, щоб останні мали свободу дій в забезпеченні успіху підприємства. Делегування повноважень часто дозволяє приймати кращі рішення, оскільки підлеглі краще знайомі з проблемною ситуацією і володіють фактами і деталями, які часто є відсутніми на вищих рівнях ієрархії [12, с. 23]. Участь персоналу в управлінні є вигідним в зв'язку з тим, що створює зовнішню і внутрішню мотивацію, є крім того мотиваційним інструментом, який впливає на власне еґо, потребу самореалізації і виконання складніших завдань. Окрім того, ангажування в справи суттєво зменшує опір працівників щодо нових організаційних заходів з впровадження змін, оскільки вони почуваються одночасно і їх співавторами і виконавцями.

На підставі вищевказаного, можна констатувати, що участь персоналу в управлінні підприємством приносить вигоди не тільки працівникам, а й підприємству в зв'язку з тим, що, стає джерелом особистого задоволення і створює шанси для належного перебігу виробничого процесу і ефективного досягнення запланованих цілей. Дуже істотним, з точки зору мотивування підлеглих, є процес оцінювання працівників, а найкращим способом цього є публічна похвала. Дехто думає, що єдиним способом винагородження працівників є грошей. Проте, цю функцію може успішно виконати навіть звичайне запрошення на спільний обід [14, s. 79].

Окрім фінансових мотиваційних ресурсів існують ще й інші матеріальні способи винагороди і мотивування, до яких належать, для прикладу, надання службового автомобіля, мобільного телефону і т. п. Існує також ціла гамма нематеріальних ресурсів з мотивуючим впливом на персонал. В кризовій ситуації підприємства є важливою мотивація працівників нефінансовими мотиваторами і залучення їх до процесів змін, які необхідні в цій ситуації. Криза є доброю нагодою для використання управлінським корпусом переваг нефінансових мотиваційних інструментів. Адже, як впливає з ієрархії А. Маслоу, люди не працюють тільки і виключно заради грошей. Значний мотиваційний вплив формується також потребами нематеріального характеру [14, с. 23 - 25], серед яких і задоволення, отримване в процесі роботи, і усвідомлення можливого успіху, і цінність участі в процесі спільного виведення підприємства з кризи, і участь у чомусь «насправді важливому».

Метою статті є проведення дослідження використання різноманітних інструментів мотивації в практичній діяльності сучасного управлінського корпусу підприємств

Виклад основного матеріалу. Починаючи з вересня 2015 року до березня 2016 року були проведені дослідження, які стосувались кризових ситуацій в підприємствах. Дослідженнями була охоплена група із 70 менеджерів підприємств різної величини Любуського воєводства з використанням методу інтерв'ю згідно обґрунтованого і самостійно підготовленого опитувальника. Респондентами були головним чином менеджери з вищою економічною або технічною освітою. Переважно більшість з них склали особи вікової категорії 31-40 років і понад

50 років. У дослідженнях взяли участь 41 жінка і 29 мужчин, частина з яких працюють за трудовою угодою (44 особи), а частина є власниками підприємств (23 особи). Детальний опис осіб, які брали участь в дослідженнях, надано в таблиці 1.

Таблиця 1 – Характеристики респондентів, які були охоплені дослідженням

Характеристика	Значення	%
Стать		
Жіноча	41	59
Жіноча	29	41
Вік		
До 30 років	6	9
31 - 40 років	29	41
41 – 50 років	14	20
Понад 50 років	21	30
Освіта		
Вища	40	57
Середня	27	39
Професійна	3	4
Посада		
Вищого рівня	60	86
Середнього рівня	9	13
Лінійного рівня	1	1
Громадянський стан		
Не в шлюбі	9	13
Заміжня / жонатий	54	77
Громадянський шлюб	7	10
Наявність дітей		
Діти відсутні	15	21
Одна дитина	28	40
Дві дитини	23	33
Три дитини	4	6

(власне опрацювання автора за оцінкою проведених досліджень)

Підприємства, які репрезентувались респондентами, є переважно суб'єктами господарювання в сфері надання медичних послуг. Характеристики цих підприємств приведені в таблиці 2.

Результати досліджень Проведені дослідження демонструють наявність кризових ситуацій майже в половині підприємств. Аж 32 менеджера констатувало, що для їх підприємств є актуальними глибокі кризи з наявністю серйозних фінансових проблем або їм загрожує фінансова неспроможність і банкрутство. При цьому, 24 респонденти вказало, що на підприємствах, в яких вони працюють, кризові ситуації є неявними, а 14 осіб оцінюють ситуацію як тимчасові ускладнення.

Таблиця 2 – Характеристики підприємств, менеджери яких приймали участь в опитуванні

Показник	Значення	%
Юридична форма		
Т.З. ОВ.	17	24
Акційне товариство	3	4
Державне підприємство	4	6
Особисте господарство	40	67
Інші види	6	20
Понад 50 років	21	9
Рівень підприємства		
Велике	14	20
Середнє	28	40
Мале	13	19
Мікро	15	21
Форма власності		
Приватна	60	86
Державна	7	10
Інша	3	4

Розрахунки та статистична презентація виконані з використанням Майкрософт Excel.

Формування криз у підприємствах мотивує керівництво до вживання різних запобіжних заходів з подолання кризових ситуацій, які широко представлені в літературі. Як випливає з проведених досліджень, переважна більшість менеджерів за наявності на підприємстві кризової ситуації зосередилися в першу на обмеженні коштів діяльності, 48 осіб вказало на затримання нових інвестицій, і 27 менеджерів прийняли рішення обмежити працевлаштування. Скорочення адміністративних працівників було відмічено у 35 відповідях. Все це означає, що криза є достатньо скрутним часом для працівників, щодо яких дуже часто підприємство наважується на звільнення. В зв'язку з цим, досить істотною проблемою стає мотивація до роботи тих працівників, які залишилися. Проте, як зазначають респонденти, не йдеться про те, щоб працівники боялися кожного дня втратити роботу, бо страх є добрим але нетривалим мотиватором.

На запитання респондентів про застосовувані в умовах криз мотиваційних інструментів переважна більшість з них визнали, що сьогодні їх працівники не можуть розраховувати на зростання зарплатні, а підприємства для утримання на ринку вимушені вносити зміни у систему винагород працівників. Це, для прикладу, може бути зроблено шляхом зменшення складових заробітних плат. На багатьох підприємствах, особливо виробничих, заробітна плата складається з основної частини, функціональних доплат, доплат за стаж і т. п. Заміна цих складових на основну зарплатню є дешевшим і простішим варіантом. Мотиваційна винагорода повинна надаватись за конкретні результати. Як зауважували респонденти, криза є зручним моментом для відмови від традиційних премій для всіх і введення мотиваційних систем, зв'язаних з продуктивністю. Преміальна система повинна мотивувати до певних зразків поведінки і відношення до роботи, які трансформуються в результати обумовлені стратегією підприємства. Якщо в зв'язку з для фінансовими обмеженнями підприємство урізає зарплату, то одночасно слід збільшити преміальний бюджет. Премії для найкращих працівників є, на думку респондентів, необхідністю. Інакше вони почнуть пошуки іншої роботи.

Однак, коли на підприємстві виникають фінансові проблеми, менеджери часто наважуються знижувати заробітну плату навіть при перерозподілі частини обов'язків звільнених працівників іншим. Респонденти, знаючи, що заробітна плата для працівників є дуже істотним елементом мотивації але не в змозі повною мірою задовольнити їх фінансові очікування, вдаються до інших рішень позаплатіжної мотивації, основні способи якої представлені в таблиці 3.

Як стає цілком очевидно і даних Таблиці 3, переважна більшість менеджерів намагаються мотивувати своїх працівників шляхом додаткове оцінювання здійснюваних ними завдань у вигляді публічних похвал. Адже вони усвідомлюють величезні обсяги роботи, яку припадає на їх підлеглих в часи кадрових скорочень. Тому, виконання ними як своїх обов'язків, так і обов'язків звільнених колег мусить отримати відповідну реакцію у вигляді винагороди. При цьому, респонденти розуміють неможливість масштабного вживання таких інструментів в зв'язку з тим, що останні можуть втратити свою цінність, хоча, як вони самі визнають, «добре слово не коштує багато але може багато зробити».

Наступним інструментом, який застосовується респондентами, є участь працівників. Цей інструмент трактується менеджерами і як активна участь працівників в управлінні, і як збільшення їх впливу на рішення щодо їх роботи, і як реалізація цих рішень на робочому місці. Як підкреслювали учасники опитування, участь працівників має істотне мотиваційне значення. Участь працівників в прийнятті рішення і збільшення простору самоконтролю спричиняє зростання взаємної довіри, зацікавленості підлеглими проблемами фірми, збільшує мотивацію до

Таблиця 3 – Способи нефінансової мотивації, які використовувались респондентами

Інструменти нефінансової мотивації	Показник	%
Оцінювання праці підлеглих шляхом використання усних подяк і Похвальних Грамот	69	99
Публічна похвала за видатні досягнення	68	97
Більша участь у діяльності підприємства	65	93
Створення позитивної робочої атмосфери, яка обумовлює краще самопочуття працівників, ефективнішу роботу і бажання працювати	65	93
Визначення нових і більш амбітних цілей для працівників	54	77
Збільшення відповідальності і доручення більш амбітних обов'язків заслуженим працівникам	48	69
Розвиток культури колективної праці	43	61
Збільшення довіри працівникам шляхом надання свободи у виконанні обов'язків	40	57
Встановлення цілей розвитку і кар'єрного зростання	38	54
Пропозиція гнучкого робочого часу	16	23
Пропозиція виконувати роботу вдома	7	10

роботи. Ефект від участі проявляється також в делегуванні влади на користь підлеглих і є, на думку респондентів, необхідною умовою належного функціонування підприємства.

Наступним і дуже істотним мотиваційним чинником, на думку досліджуваних, є формування відповідної атмосфери на робочому місці. Хоча для періоду кризи є характерними напруженість з прийняттям рішень в умовах обмеженого часу, менеджери намагаються залучити своїх підлеглих в спільне «подолання скрутної ситуації», що отримує добрі відгуки серед працівників. Учасники дослідження також вважають, що криза може генерувати і певні позитивні наслідки для підприємства, серед яких найбільш часто називали: – мобілізацію працівників, – зміцнення зв'язків між працівниками, а також між працівниками і керівництвом, – формування висновків на майбутнє, – навчання на власних помилках, – навчання підпорядкування і усвідомлення, що не всі рішення є абсолютно вірними і слід бути обережним при їх реалізації.

На думку учасників дослідження завдяки розв'язуванню кризових ситуацій на підприємствах значно покращуються взаємини між людьми. Працівники стають більш відповідальними за скруту на підприємстві і намагаються допомагати керівництву в подоланні кризи.

Наступними мотиваційними інструментами, які застосовувались учасниками дослідження, були: визначення нових, більш амбітних цілей для працівників, збільшення їх відповідальності, надання заслуженим працівникам більш амбітних обов'язків. Менеджери усвідомлюють, що працівники часто виконують свої обов'язки з метою подальшого розвитку і професійної реалізації. Тому, слід рекомендувати мобілізувати найкращих працівників шляхом збільшення їх сфер відповідальності і встановлення нових цілей. Такі працівники часто використовуються для створення нових «кризових» пропозицій для клієнтів, допомагають в розробці нової стратегії підприємства і т. п.

Істотне значення, на думку учасників дослідження, має і формування культури колективної роботи. Менеджери помітили, що останніми роками з'явився певний деякий тренд до колективної роботи, а колективи сприймаються як позитивні елементи підприємства. Частина підприємств змінила свої ієрархічні структури і формалізовані системи таким чином, щоб більшість завдань виконувались колективами і з використанням колективних методів роботи. З'явилися спостереження, які свідчать, що ефективність підприємства значною мірою залежить від ефективності його колективів. Тому багато менеджерів повідомили про застосування у своїх підприємствах елементів колективної заробітної плати. Інколи зарплата працівників є винагородою за цілісне завдання, виконане через колектив. Винагорода окремих членів колективу формується в залежності від оцінки ефективності роботи колективу. При цьому утворюється преміальний фонд, який потім ділиться серед членів колективу або пропорційно до основної зарплатні останніх, або пропорційно оцінці їх індивідуального вкладу.

Найбільш рідко менеджерами застосовуються такі інструменти мотивації, як пропозиція працівникам гнучкого робочого часу і можливість виконання частини роботи вдома. Гнучкий робочий час є доволі хорошою ідеєю для уникання групових звільнень в разі погіршення фінансової ситуації роботодавця і може реалізуватись, для прикладу, шляхом зменшення обсягу роботи працівника з відповідним обмеженням заробітної плати. Як зауважують досліджувані, метою такого рішення є захист працівників від звільнення і зменшення операційних витрат з тим, щоб «перечекати погіршення кон'юнктури».

Виконання ж частини роботи вдома є наступним, на думку респондентів, способом обмеження операційних витрат. Вони вважають, що в добу нинішньої кризи замість ліквідації робочого місця можна змінити форму працевлаштування працівника, що забезпечується сучасним технологічним розвитком та інформаційними технологіями. Незначна популярність цього рішення пояснюється специфікою галузі, яку репрезентують респонденти. Як вказувалося на початку: 29% респондентів працюють в галузі послуг, по 24% - в торгівлі і будівництві, 23% - в промисловості. Оскільки, для прикладу, в інформаційному секторі застосування такого рішення є очевидним, настільки ж у галузі виробництва із спеціалізованими машинами, обладнанням і відповідними умовами, це неможливо. Як зауважують респонденти, велике значення в застосуванні подібного рішення мають індивідуальні схильності працівника. Не кожен особа, на їх думку, володіє достатньою особистою мотивацією, щоб без нагляду виконувати доручену роботу. Очевидні вигоди при виборі такої форми працевлаштування працівником є наступними: самостійно встановлюються робочі години, оплачується результат, а не витрачений робочий час. Робота вдома, як правило, позитивно впливає на самопочуття працівника, що, у свою чергу, підвищує ефективність. Працівник не мусить доїжджати на роботу, що не тільки ошаджує час, але є особливо вигідним з точки зору працюючих жінок з дітьми, які не мусять наймати для їх догляду нянь. Врешті, працівник не є обмеженим у можливостях вибору роботи територією свого міста, воєводства, а може працювати в будь-якому місці країни чи світу, стаючи незалежним від стану безробіття в районі проживання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Криза є надзвичайно скрутним періодом часу як для роботодавців, так як і для їх працівників. Бажаючи вийти переможцем із ситуації кризи, підприємство змушене вдаватися до таких рішень, як: раціоналізація сфери дії фірми, продаж активів, зменшення постійних витрат для отримання необхідних фінансових ресурсів, змін технологій, контроль змін (порівняння досягнутих результатів з більш ранніми планами). Велике значення, однак, має збереження ключових працівників підприємства – працівників, завдяки яким підприємство долатиме кризову ситуацію.

З результатів проведених досліджень стає очевидним, що криза є найкращим часом на відхід від традиційних систем заохочень уставних і впровадження мотиваційних систем, прив'язаних до

продуктивності. Тому, преміальною системою, яка застосовується підприємством, повинна здійснюватись ефективна мотивація визначених зразків поведінки і відношення до роботи.

Однак, досить часто наявні у керівництва фінансові ресурси є недостатніми. За необхідності зменшення витрат підприємством стає доцільним використання менеджерів різноманітних не фінансових інструментів. Респондентами підтверджують ефективність мотивації змінами в підходах до оцінки роботи підлеглих шляхом застосування публічних похвал, наданням працівникам можливостей впливу на стан справ підприємства, створенням позитивної робочої атмосфери, визначенням нових, більш амбітних цілей для працівників, наданням їм можливостей розвитку і самореалізації.

Безсумнівно, проведений аналіз доцільно доповнити оцінками застосованих керівництвом підприємств рішень їх працівниками, що стане предметом подальших досліджень авторки.

Література

1. Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2014.
2. Bartman K.: *Benefity po polsku*, Personel, 21/2013.
3. Bieniok H. i zespół: *Metody sprawnego zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2014.
4. Borkowska S.: *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014.
5. Gableta M.: *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2016.
6. Haber L.H.: *Management Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 2013.
7. Jasiński Z.: *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2012.
8. Kozioł L.: *Formy płacowe a system motywowania w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 248, Kraków 2013.
9. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014.
10. Malewska K.: *Strategie zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, [w:] Skalik J. (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Wydawnictwo Cornetis, Wrocław 2013.
11. Manikowski R.: *Motywowanie w okresie recesji*, Personel, 10/2012.
12. Patora R.: *Motywowanie w przedsiębiorstwie jako przykład działalności pedagogicznej*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2012.
13. Penc J.: *Leksykon Biznesu*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2014.
14. Petersen J., Hillkirk J.: *Praca zespołowa. Nowe pomysły na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda*, WNT, Warszawa 2013.
15. Pioch J.: *Systemy motywacyjne a wdrażanie zmian w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/2013.
16. Webber R. A.: *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.

Стаття надійшла до редакції 20.11.17р.
Рекомендовано до друку д.е.н., проф. Петренком В. П.

УДК 658.5.011

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЕНЕРГОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ НЕТРАДИЦІЙНИХ І ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ

Д. Є. Ільницький, У. Ю. Палійчук, Р. М. Псюк, М. М. Мельницький
ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019, e-mail: ipo.pvp@gmail.com

Анотація. В статті на основі порівняльного аналізу концептуальних і теоретичних засад структуризації, формування і удосконалення організаційно-економічних механізмів управління як підприємствами загалом, так і його окремими функціонально необхідними підрозділами, досліджено можливості і сформульовано рекомендації із створення в структурі підсистеми енергетичного забезпечення діяльності підприємства спеціалізованого підрозділу із впровадження нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії, орієнтованих на покращання екологічних і економічних показників його діяльності.

Ключові слова: енергія, джерело, ресурс, менеджмент, відновлення, результат, енергозбереження, економіка.

Annotation. In the article on the basis of comparative analysis of conceptual and theoretical principles of structuring of, formation and improvement of organizationally-economic mechanisms of management of enterprises as a whole as well as enterprises by separate functionally necessary