

СЕКЦІЯ 2.

РИНОК ПРАЦІ В УМОВАХ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ ТА МІГРАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ

УДК 314.82

Науменко Наталія,
к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин та управління
проєктами
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна

Верховська Наталя,
студентка третього курсу Українсько-польської програми
«Крок до Євроінтеграції»,
Вища школа суспільно-господарча,
м. Пшеворськ, Польща

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

В наслідок воєнних дій, оголошеної мобілізації, масового виїзду громадян за кордон, тимчасової окупації частини території України в умовах загостреної конкурентної боротьби, підприємства повинні гнучко та креативно підлаштовуватись під поточні виклики, концентрувати увагу на внутрішньому стані справ і на управлінні персоналом.

Війна призвела до втрати значної кількості кваліфікованої робочої сили не лише через міграцію до сусідніх країн, але й через фізичну загибель. Крім того, у бізнесі скорочуються можливості з фінансової підтримки свого штату працівників.

Окрім ризиків, що склалися внаслідок військової ескалації, перед керівниками (службами управління персоналу) підприємств України також гостро постали виклики, пов'язані з глобалізацією, доступністю онлайн освіти та навчання, зростання можливостей для віддаленого виконання роботи, широкого застосування штучного інтелекту та сучасних технологічних розробок у виробничій діяльності, що безперечно змінюють вимоги до працівників.

Загальною тенденцією є зростання попиту на професії, що вимагають висококваліфікованої розумової праці і на професії, які не потребують кваліфікації.

Конкурентоздатне підприємство прагне максимально ефективно використати можливості робітників, створюючи усі умови для оптимальної взаємодії людини і організації [4].

Згідно з дослідженнями Гарвардської школи бізнесу, тільки 10% людей працюють постійно добре або постійно погано. Решті 90% потрібні чітко сформульовані завдання і стимул, щоб приносити користь компанії.

У зв'язку з цим, управління персоналом із використанням мотиваційних механізмів, тобто застосування різних аспектів активізації, заохочення, стимулювання людини до праці є надважливим напрямом в діяльності сучасного підприємства, підвищуючи вимоги як до керівників так і до служби управління персоналом. Відповідна мотивація спонукатиме працівника застосовувати у повній мірі свій час, потенціал, знання, навички і уміння на користь конкретного підприємства.

Згідно з дослідженнями, проведеними Центром О. Разумкова, через війну спостерігається зниження зарплат, оскільки безробітних стає значно більше, ніж вакантних робочих місць. Частка населення з доходами, нижчими за фактичний прожитковий мінімум, може досягти 70% [1].

Основними елементами мотиваційного механізму є [2]:

- зовнішній цілеспрямований стимулюючий вплив на людину (спонукання і примус)
- механізм реалізації внутрішньої психологічної схильності до тієї чи іншої діяльності.

Мотиваційний механізм має бути простим, справедливим і зрозумілим, підлягати реалізації та коригуванню та діяти за певною схемою: виникнення потреб - сприйняття імпульсів, що йдуть від них - аналіз ситуації з урахуванням очікувань, бажань, установок,

стимулів – актуалізація мотивів – формування певного стану особистості (вмотивованості), яке обумовлює потрібну інтенсивність її дій - визначення і здійснення конкретних дій.

Мотиваційний механізм має виконувати економічну функцію – сприяти підвищенню ефективності виробництва, моральну – створювати необхідний морально-психологічний клімат та соціальну функцію - формувати доходи і витрати працівників.

Стимулювання може бути актуальним (тут і зараз) і перспективним (на майбутнє, кар'єра, участь у власності, прибутках), жорстким – заснованим на примушуванні людей до певних дій і м'яким – заснованим на спонуканні до діяльності.

Сучасні реалії вимагають гнучкого та індивідуального підходу до застосування мотиваційних механізмів, застосування знань із сфери соціології та психології особистості, економіки, фінансів, так як застосування окремих мотиваційних чинників має сприяти зростанню доходів підприємства (досягнення цілей неприбуткової організації) тому співвідношення витрат (на мотивацію) до прибутків є одним із найважливіших факторів.

Погоджуючись працювати, людина очікує на винагороду. Винагорода - це не лише гроші, це все те, що людина вважає цінним для себе. Тому саме розуміння цінностей є важливим при запровадженні моделі мотивації.

З урахуванням викладеного, на сучасному етапі внаслідок відсутності достатнього фінансового ресурсу керівники підприємств об'єктивно не завжди можуть використовувати механізми економічної мотивації (збільшення заробітку, премії і грошові бонуси). Крім того, не лише економічні механізми є важливими. Життєво необхідним під час війни стає тренд турботи про співробітників. Особливо чутливим є середній і малий бізнес, як це сталося під час пандемії COVID-19 [5].

Американський психолог Джордж Елтон Мейо з групою колег упродовж 1924-1932 років провели ряд досліджень в Чикаго на Готорнських підприємствах (Готорнський експеримент). Відкритий в ході досліджень Готорнський ефект полягав у тому, що за умови належної організації роботи, на продуктивність праці справляють сильніший вплив соціально-психологічні фактори, ніж фізичні [3].

Результати експерименту стали початком зародження концепції «людських відносин»

В умовах стресу та підвищеної потреби людини у фізичній безпеці, необхідності почуватися “потрібним”, захищеним та впевненим у майбутньому, вважаю за доцільне впроваджувати м’які механізми мотивації, що ґрунтуються на спонуканні до діяльності шляхом створення відповідного морально-психологічного клімату.

На мою думку, найкращим буде використання особливостей японської моделі мотивації.

Японська модель - «система по-життєвого найму». Згідно з традицією працівники залишаються лояльними до компанії навіть в скрутний для неї час. При цьому роботодавець зобов’язується не звільняти працівника в скрутні для підприємства часи, навіть коли для роботодавця це економічно не вигідно.

Завдяки цій системі в японських компаніях утворюється своєрідне «відчуття родини».

Особливостями мотиваційної системи є орієнтація на довгострокове залучення персоналу, початкове вивчення особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система працівник — посада), підвищення кваліфікації з метою підвищення трудового внеску працівника, оплата праці відповідно до вислуги років. Японська модель мотивації — це така собі гарантія стабільності для працівника, можливість довгострокового прогнозування та планування.

Серед мотиваційних важелів, які доцільно впроваджувати українськими компаніям — це налагодження постійної комунікації зі співробітниками, психологічна допомога, дотримання соціальних гарантій, своєчасна виплата зарплати та авансових платежів.

Також вважаю за можливе реалізовувати бажання людей бути корисними у скрутний для країни час. Так, участь підприємства у благодійних проектах, волонтерській діяльності та активне залучення до цього працівників, може бути додатковою мотивацією.

Вважаємо перспективним використання поєднання усіх існуючих моделей управління:

1) партисипативне управління - поєднання індивідуального мотивування працівників із формуванням оптимальних умов для виникнення у них відчуття причетності до єдиної справи, усвідомлення і реалізації колективного духу. Основна ідея - люди це найцінніший ресурс.

2) класична концепція управління (збалансоване, раціональне) передбачає, що кожен буде виконувати свою роль, працівник в

організації - тільки засіб досягнення заданої мети Основні механізми: нормування праці, контроль за діяльністю, заробітна плата.

3) концепція «людських відносин» - люди прагнуть бути соціально-інтегрованими. Основні механізми - створити почуття потреби, корисності у кожного працівника, надати йому самостійності та уникати контролю за простими операціями

4) концепція “людських ресурсів”. Основна ідея - для більшості людей праця є задоволенням, люди можуть бути самостійними й здійснювати самоконтроль. Основні механізми - створити таку обстановку, в якій працівники найкраще виявлятимуть свої потенційні здібності та прагнення [2].

Питання співвідношення – це питання конкретно взятої організації в залежності від наявних ресурсів.

Список використаних джерел:

1 Аналітична записка Центру О. Разумкова «Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації». URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (дата звернення 14.03.2023 р.).

2 Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с. URL: <http://surl.li/btgam> (дата звернення 14.03.2023 р.).

3 Джордж Елтон Мейо. *Вікіпедія – вільна енциклопедія*. URL: <http://surl.li/fqgva> (дата звернення 14.03.2023 р.).

4 Міжнародний менеджмент інноваційної діяльності: підручник / [Ю.В. Полякова, О.А. Мокій та ін.] / за заг. ред. І.Г. Бабець, А.І. Мокія. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2020 – 496 с. ISBN 978-617-7353-13-2

5 Науменко Н.С., Грабко О.І. Мале та середнє підприємництво в Україні та ЄС: аналіз і порівняльна характеристика. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. Київ: Видавничий дім «Гельветика», 2021. Вип. № 51/2022. С. 18-34.

6 Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Уніга О. В., Коцан Л. М., Савчук А. Ю. *Економіка добробуту: регулювання доходів населення та розвиток ринку праці* : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 212 с.

7 Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Уніга О. В. *Розвиток та регулювання ринку праці прикордонного регіону*: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 220 с.