Розділ 15 НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ: СУТНІСТЬ, ФОРМИ, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

15.1. Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації.
15.2. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації.
15.3. Мотиваційний потенціал бренда роботодавця.
15.4. Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програми професійного розвитку персоналу.
15.5. Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації працівників.
15.6. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці.
15.7. Практика формування та розвитку відносин з колишніми працівниками в системі мотиваційного менеджменту.
15.8. Мотиваційний менеджмент з використанням примусових заходів.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

✓ фактори трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації;
✓ мотиваційний потенціал корпоративної культури та бренда роботодавця;
✓ призначення та особливості використання програм професійного розвитку та корпоративних заходів;
✓ особливості використання внутрішніх комунікацій і програм інформування для посилення мотивації;
✓ особливості стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці;
✓ мотиваційний потенціал і способи підтримання контактів з колишніми працівниками;
✓ форми та обмеження мотиваційного менеджменту з використанням примусових заходів;

уміти

✓ аналізувати ефективність нематеріальної мотивації трудової діяльності в організації та проектувати заходи з її посилення;
✓ розробляти заходи посилення мотивації з використанням особливостей корпоративної культури;
✓ формувати ціннісну пропозицію з урахуванням потреб різних цільових груп;
✓ розробляти програми службово-професійного зростання працівників з метою посилення їхньої мотивації;
✓ організовувати конкурси та процедуру нагородження переможців;
✓ розробляти програми інформування персоналу;
✓ розробляти гнучкі режими праці задля посилення мотивації працівників;
✓ розробляти програми підтримання контактів з колишніми працівниками;
✓ запобігати виникненню потенційних негативних наслідків у разі застосування системи об’єктивно необхідних покарань.

15.1. Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації

Першочерговою потребою людини завжди було задоволення матеріальних потреб. Згодом людина навчилася працювати, щоб задовольняти різноманітні потреби не тільки матеріального характеру. Нині матеріальна винагорода також відіграє важливу роль у підвищенні трудової активності персоналу, посиленні лояльності та закріпленні компетентних працівників на підприємстві. Проте матеріальні чинники не єдині й не завжди основні для забезпечення високої трудової віддачі та досягнення потрібних результатів.

Людина працює не тільки для задоволення матеріальних інтересів, а й для комплексного забезпечення різноманітних соціальних, культурних і духовних потреб. Водночас нематеріальна мотивація має доповнювати матеріальну, але не замінювати її повністю. Роботодавець має забезпечити працівникам прийнятний трудовий дохід, що узгоджується з вартістю (ціною) робочої сили. Цілком очевидно, що працівник, який не може задовольнити свої потреби на гідному рівні, не буде в захваті від зниження рівня матеріальних винагород в обмін на додаткові нематеріальні блага.

За результатами різноманітних досліджень, проведених останніми роками на підприємствах України, для 65 % працівників головним стимулом залишається отримання необхідних коштів для існування. І приблизно для 20 % працівників на першому місці — задоволення від роботи, її соціальна значущість незалежно від розмірів трудових доходів.

І світовий, і вітчизняний досвід переконують, що після підвищення рівня і якості життя та соціального статусу найманих працівників значення матеріальних чинників (стосовно до інших) має тенденцію до зниження. Однак це не означає, що матеріальні стимули втрачають свою актуальність і працівник байдуже ставиться до свого матеріального добробуту. Швидше, йдеться про відносну зміну пріоритетів у трудовій діяльності персоналу під впливом різноманітних чинників.

> Відповідно до *дослідження, проведеного консультантом агенції «Шведські економічні й фінансові консультанти з міжнародного розвитку» К. Ферлінгом*, для шведських працівників першорядне значення мають командний дух, дружба, партнерство та колектив. На другому місці — цікава робота, на третьому — самостійний характер праці та відповідальність за результат. Розмір заробітної плати посідає сьоме місце. Основними мотивами керівників вищого рівня управління є можливість особистого розвитку, команда, якою вони керують, наявність умов для досягнення поставлених цілей. Важливе значення має також схвалення радою директорів результатів їхньої праці[1].

Постійні зміни в структурі та ієрархії мотивів працівників є об’єктивною закономірністю, властивою сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації працівників, належать зміни:

---

[1] *Іваненко С.* Нестандартні способи мотивації персоналу: досвід успішних компаній / С. Іваненко // Консалтинг в Україні. — 2008. — № 1—2 (42—43). — С. 61—62.

— характеру та змісту праці, що відбуваються під впливом інноваційного розвитку, розвитку комп'ютерних технологій, інтелектуалізації праці, збільшення частки працівників, зайнятих розумовою та творчою працею, збільшення частки працівників, зайнятих у сфері інформаційних систем і технологій;

— професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємств, якості людського капіталу;

— матеріального стану найманих працівників та якості трудового життя;

— соціального статусу найманих працівників та ін.

У зв'язку з цим важливу роль в управлінні персоналом відіграють нематеріальні методи мотивації. Однак є ще чимало керівників, які цього не розуміють. Нематеріальні методи мотивації є важливими як для розвинутих країн, так і для країн з низьким рівнем конкурентоспроможності та низькими показниками людського розвитку.

У *країнах з високим рівнем доходів найманих працівників* матеріальні стимули дедалі менше мотивують їх (відповідно до теорії Мак-Клелланда). Натомість зростає значення таких чинників, як досягнення успіху, визнання, повага, відповідальність за процес праці та результати, творчий характер праці, схвалення результатів, можливість самореалізуватися. Такі чинники є визначальними для вибору місця роботи, активної трудової поведінки та задоволення пріоритетних потреб вищого рівня.

В *умовах соціально-економічної нестабільності*, обмежених можливостей підвищення заробітної плати та розширення соціальної складової компенсаційного пакета грамотне використання керівником нематеріальних методів мотиваційного менеджменту може бути ефективним засобом управління персоналом, підвищення трудової активності, формування стабільного кадрового складу та закріплення компетентних працівників на підприємстві.

Нематеріальні методи мотивації актуальні для *сфери малого бізнесу*, де командна робота, згуртованість колективу, довіра один до одного, визнання цінності кожного члена команди є важливими чинниками для досягнення поставлених цілей і виживання підприємства в конкурентній боротьбі.

Для працівників *великих підприємств*, крім конкурентного компенсаційного пакета, багато важать корпоративна культура, відчуття причетності до підприємства, справедливе оцінювання, забезпечення рівних можливостей для професійного зростання та посадового просування, поінформованість працівників про діяльність підприємства тощо.

Потенційними методами нематеріальної мотивації є всі наявні в розпорядженні суб'єктів управління організаційні, моральні, психологічні, соціальні цінності та блага, які узгоджуються з потребами й інтересами працівників.

До ***методів нематеріальної мотивації***, які набули поширення на практиці, належать:

1. *Офіційне визнання заслуг*:

— нагородження почесними грамотами, медалями, відзнаками, вимпелами, кубками;

— розміщення фотографії на дошці пошани;

— оголошення подяки;

— вручення подарунків з написом-подякою;

— присвоєння звань: ветерана підприємства, почесного працівника, кращого працівника в певній сфері професійної діяльності — або за типом поведінки (найактивніший, найвідданіший, найкреативніший тощо);

— інформування колективу та громадськості про досягнення працівника та ін.

2. *Зміна статусу працівника*:

— зарахування до резерву на заміщення вакантних посад керівників;

— підвищення в посаді;

— підвищення розряду чи кваліфікаційної категорії;

— переведення в інший підрозділ;

— надання додаткових повноважень та ін.

3. *Залучення працівників до управління*:

— надання можливості працівникам вносити пропозиції щодо поліпшення діяльності первинних структурних підрозділів і підприємства загалом;

— ініціювання участі працівників у обговоренні питань щодо стратегії розвитку підприємства, підвищення ефективності його роботи;

— залучення працівників до прийняття управлінських рішень;

— створення з числа працівників робочих комітетів, дорадчих груп, комісій, діяльність яких спрямована на вироблення пропозицій щодо розвитку підприємства, підвищення якості трудового життя, зростання соціальної згуртованості колективу підприємства та ін.

4. *Збагачення змістовності праці та створення умов для творчості*:

— звільнення від функцій та обов'язків, що унеможливлюють інноваційний розвиток і творче зростання;

— доручення роботи, що відкриває простір для творчої активності, новаторства;

— надання необхідних ресурсів для розв'язання завдань інноваційного характеру;

— створення творчих груп;

— призначення керівником проекту з розроблення та впровадження нововведень та ін.

5. *Створення умов для прояву індивідуальності та самостійності в роботі.*

6. *Поліпшення умов праці*:

— поліпшення психофізіологічних та ергономічних умов праці;

— упровадження нових технологій, прогресивних форм організації праці та управління виробництвом, які забезпечують гідну працю, та ін.

7. *Реалізація програм професійного розвитку персоналу*.

8. *Удосконалення стилю керівництва та методів управління*.

9. *Упровадження цілісної системи корпоративної культури*, яка узгоджується із сучасною концепцією її формування та розвитку.

10. *Розроблення програм інформування про діяльність підприємства*.

11. *Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом роботи*

12. *Підтримка та увага з боку керівництва*, *визнання цінності кожного працівника*, його результатів праці та особистих досягнень, внеску в результати діяльності підприємства та досягнення корпоративних цілей, підтримка та допомога в разі невдач і помилок тощо.

Цінність винагород нематеріального характеру для персоналу не визначається або не вичерпується грошовим чи матеріальним негрошовим еквівалентом. Разом з тим проектування та впровадження нематеріальних методів мотивації вимагає від роботодавця певних витрат.

Вибір методів нематеріальної мотивації залежить від потреб та інтересів працівників, організаційних цілей, імовірності зміни поведінки працівників за допомогою відповідних методів.

15.2. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації

За радикальних змін, які відбулись у «світі праці» за останні два десятиліття, лінійні моделі управління персоналом себе майже вичерпали. Ефективність праці можна підвищити, якщо менеджмент на всіх рівнях відмовиться від лінійних моделей прийняття рішень на користь більш складних і гнучких моделей. Перехід до нелінійних моделей управління персоналом передбачає використання сукупності різноманітних способів і методів впливу на поведінку працівників, які вписуються в сучасні технології матеріальної й нематеріальної мотивації. Складовою останньої є феномен корпоративної культури.

Термін «корпоративна культура» вперше був використаний у XIX ст. німецьким фельдмаршалом Г. Мольтке для характеристики відносин у офіцерському середовищі. У другій половині XX ст. з'являються перші чіткі визначення споріднених термінів — «організаційна культура», «культура організації», змістом яких є явища духовного й матеріального життя колективу та моральні норми й цінності, традиції, кодекс поведінки, які домінують у ньому.

Першоджерелами корпоративної культури, її провідними складовими є корпоративний дух і організаційні цінності. Один із класиків теорії управління персоналом А. Файоль стверджував, що зміцнення та підтримка корпоративного духу є одним з базових принципів управління організацією. В енциклопедичному словнику з управління персоналом корпоративний дух трактується як початок, що визначає поведінку, дії; впливає на поведінку людей, які поділяють цілі фірми й відчувають належність до неї[1].

Ядром корпоративної культури є система формальних і неформальних цінностей, що притаманні конкретній організації та віддзеркалюють її індивідуальність чи унікальність і місію. Для утвердження корпоративної культури принципово важливо, щоб цінності поділяли всі або більшість працівників організації. Важливо також сформувати норми поведінки, які об'єднували б і скеровували спільну діяльність на досягнення цілей організації. Тому цілком слушними є визначення, в яких наголошується, що корпоративна культура — це:

— сукупність правил і усталеної практики в галузі корпоративного управління, що не дістали нормативного закріплення, але ґрунтуються на нормах моралі, діловій практиці, суспільних цінностях;

[1] Управление персоналом : энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 1998. — С. 144.

— сукупність формальних і неформальних, особистих і колективних цінностей, зумовлених місією та стратегією розвитку організації, які проголошені нею, сприймаються та поділяються більшістю працівників;

— сукупність способів, заходів розв'язання проблем адаптації персоналу до постійно змінюваних умов діяльності та інтеграції працівників у колектив задля підтримки й розвитку корпоративного духу та формування конкурентних переваг організації;

— організаційні цінності, які задають персоналу орієнтири поведінки, а також критерій визначення відповідності працівника й організації загалом один одному;

— одна з міжфункціональних підсистем організації, яка має підтримувати соціальну згуртованість колективу, стимулювати самовдосконалення членів організації, сприяти розвитку організації за допомогою впливу на поведінку людей через свідоме, цілеспрямоване регулювання норм, цінностей, правил, традицій, ритуалів, символів;

— специфічний продукт життєдіяльності та розвитку організації, в основі якого система цінностей, що їх поділяють або мають поділяти члени організації завдяки діям суб'єктів управління, спрямованим на прищеплення працівникам єдиних соціокультурних стереотипів і норм поведінки.

У теорії управління персоналом заведено виокремлювати три рівні корпоративної культури: поверхневий (зовнішні вияви), змістовий (цінності) та глибинний (базові концепції й відносини).

До поверхневого рівня належать наочні та відчутні елементи культури: фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, фірмові й товарні знаки, манера поведінки персоналу, мовна культура. Змістовий рівень культури формують цінності організації, що узгоджуються з її місією. На глибинному рівні цінності сприймаються автоматично на підсвідомості, вважаються істинними, незамінними, такими, що не потребують узаконення[1].

Корпоративна культура та мотивація як суспільні явища та складові суспільних відносин тісно взаємозв'язані та мають обопільний вплив. При цьому цінності є базою, на якій вибудовується корпоративна культура, сполучною ланкою між нею та мотивацією.

Прикладні аспекти мотивації трудової діяльності з використанням потенціалу корпоративної культури нині як ніколи набувають особливої актуальності та значущості з огляду на таке. Численні дослідження, проведені на підприємствах України наприкінці XX — початку XXI ст., показали, що в системі мотивації трудової діяльності відбулися структурні зміни в бік посилення ролі матеріальних стимулів. Зміщення мотивації трудової діяльності на рівень прагнення задовольнити первинні, базові потреби є значною проблемою для розвитку як окремої особистості, так і організацій та суспільства загалом. Життєдіяльність особистості та суспільства може здійснюватись як на рівні задоволення первинних, базових потреб, тобто виживання, так і на рівні, коли досягається розкрит-

[1] *Задихайло Д. В.* Корпоративне управління : навч. посіб. / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. — Х. : Еспада, 2003. — С. 334.

тя та прирощення закладеного в людину і суспільство потенціалу. Цілком очевидно, що розвиток особистості та суспільства досягається лише на другому рівні. Ось чому так важливо формувати таку систему мотивів, за якої досягається збалансоване задоволення і базових матеріальних потреб, і потреб вищого (соціального) порядку. Маємо зважати й на те, що система цінностей персоналу вітчизняних підприємств за останні два десятиліття суттєво змінилася. При цьому колишня система цінностей значною мірою зруйнована, а нові цінності, що корелюють з підприємницькою діяльністю, ще не закріпились у масовій свідомості. У процесі формування нової корпоративної культури важливо зберегти традиційні цінності, притаманні українській культурі, та привнести нові, які узгоджуються з розвитком економіки на ринкових засадах і курсом на демократизацію суспільного життя.

Взаємозв'язок мотивації трудової діяльності та корпоративної культури об'єктивно зумовлений спільною їх цільовою спрямованістю на побудову та впровадження моделей активізації трудової поведінки, що сприяють особистісному й організаційному розвитку. З огляду на зазначене необхідно інтегрувати положення основних теорій мотивації та корпоративної культури в логічно взаємозв'язану, цілісну систему наукових поглядів і практичних рішень, що забезпечують максимальне використання потенціалу працівників.

Вплив корпоративної культури на розвиток організації на основі задіяння мотиваційного потенціалу виявляється у тому, що ця культура:

— є засобом узгодження цілей організації та цілей її персоналу, надання їм одновекторного напрямку;

— дає можливість трансформувати норми, цінності, ідеї, переконання, яких додержується організація і які мають інституціональне закріплення, у власні переконання працівників, а отже, елементи корпоративної культури стають чинниками-мотиваторами.

Для активізації трудової поведінки та максимального використання трудового потенціалу вкрай важливо, щоб працівники сприйняли не тільки норми, цінності, ідеї, переконання, вірування та моделі поведінки, що притаманні організації, але й цілі її діяльності. Інтеграція індивідуальних цілей працівників і цілей організації — одна з основних проблем і одночасно одне з провідних завдань менеджменту. Коли людина стає членом організації, вона погоджується на певний компроміс, а саме надає організації право та можливість управляти нею, контролювати її поведінку в обмін на допомогу в досягненні особистих цілей. «Люди організовуються, позаяк вірять у те, що це найефективніший спосіб досягнення своїх цілей. Усі інші цілі є організаційною або суспільною трансформацією цілей індивіда. Це перетворення цілей індивіда в цілі організації та цілі суспільства можливе, тому що в ланцюгу «індивід — організація — суспільство» відбувається процес інтеграції індивідуальних цілей у мотиваційну силу».[1]

Ключове значення для одновекторного розвитку мотивації й корпоративної культури та забезпечення їх синергетики має усвідомлення такого: особистіс-

[1] *Виханский О. С.* Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Высш. шк., 1994. — С. 96.

ний і організаційний розвиток пов'язаний не з обґрунтуванням пріоритетності інтересів і цінностей особистості та організації загалом, а з пошуком рішень, спрямованих на їх гармонізацію. З огляду на це корпоративна культура постає як важлива підсистема життєдіяльності організації, один з чинників формування здорових соціально-трудових відносин, позитивних мотиваційних настанов працівників і активізації трудової поведінки. Від культури, що формується методом спроб і помилок, стихійно, сучасна корпоративна культура відрізняється тим, що інтереси працівників і їхні дії максимально усвідомлено орієнтовані на цілі організації, що узгоджуються із цілями членів колективу. Це досягається через задіяння цілого арсеналу форм, методів, заходів, спрямованих на посилення мотиваційних настанов працівників, оптимізацію відносин щодо стратегії розвитку організації, формування командного духу, відчуття причетності до організації та відданості загальній справі.

У формуванні ефективної корпоративної культури мають бути заінтересовані всі сторони та суб'єкти відносин між працею та капіталом на рівні організації з огляду на таке. Ефективна корпоративна культура створює цілу низку передумов для розвитку конкурентних переваг організації, оскільки:

— забезпечує працівникам бачення майбутнього, мобілізує їх на досягнення цілей організації;

— формує позитивний зовнішній імідж організації;

— забезпечує ідентифікацію персоналу з організацією;

— посилює інноваційну компоненту в трудовій діяльності;

— стимулює нововведення, а управління змінами стає справою, до якої причетні всі члени організації;

— сприяє самоорганізації працівників;

— поліпшує показники економічної ефективності діяльності організації загалом;

— формує здорові, справедливі, соціалізовані відносини на рівнях: «працівник — працівник», «працівник — роботодавець», «працівник — адміністрація», «підлеглий — керівник» тощо.

Отже, корпоративна культура — одночасно і складова (інструмент) зовнішнього впливу на працівників з боку організації (власне складова мотиваційного менеджменту), і внутрішній вияв мотиваційних настанов працівників у разі, коли елементи корпоративної культури сприйняті та поділяються працівниками організації. Не випадково найуспішніші компанії світу[1] мають усталену, науково обґрунтовану, відкриту до інноваційних змін корпоративну культуру.

Сучасну ефективну корпоративну культуру від інших організаційних культур відрізняє: командний дух; висока інноваційність; високий рівень задоволеності роботою; гордість за свою компанію; чітке бачення перспектив розвитку; відданість компанії; готовність до змін; високі вимоги до якості праці; високий рівень і стабільне прирощення інтелектуального капіталу; намагання персоналу постійно підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень і набувати нових компетенцій; прагнення персоналу відповідати високим стандартам діяльності

[1] До таких компаній належать *Sony*, *Toyota*, *Coca-Cola*, *General Electric*, *Intel*, *Microsoft*, *Disney*, *Merck*.

компанії; повна ідентифікація працівника з компанією. Кожна з перелічених характеристик має принципове значення для збагачення відносин між працею та капіталом, їх оптимізації, формування позитивних мотиваційних настанов працівників, а отже, для підвищення конкурентоспроможності компаній, забезпечення їх стійкого розвитку. Це особливо важливо в умовах поглиблення глобалізаційних процесів і перманентних світових фінансово-економічних криз.

Повна ідентифікація працівника з компанією — одна з основних рис сучасної корпоративної культури. На практиці це означає, що працівник не тільки знає та сприймає ідеали компанії, поділяє її цінності, чітко додержується сформованих правил і норм поведінки, але і внутрішньо усвідомлює корпоративні цінності, які трансформуються в індивідуальні цінності працівника, домінують у мотиваційних настановах і практиці трудової діяльності. Такий працівник згодом сам стає джерелом нових цінностей та ідеалів.

Світова й вітчизняна практика доводять, що за високого рівня розвитку корпоративної культури працівники більш терпимі до негараздів і труднощів, з якими перманентно стикаються підприємства, особливо в кризові періоди.

Корпоративна культура не формується сама по собі або під впливом гасел. Формування ефективної корпоративної культури стає можливим за наявності певних наукових, ідеологічних засад. Ідеологія компанії має активно пропагуватися, закріплюватися в певних регламентах і згодом ставати внутрішнім переконанням працівників, правилом їхньої поведінки.

Приклади корпоративних кодексів відомих компаній

Кодекс правил спілкування та поведінки компанії «IBM» розробив Дж. Уотсон-старший під час заснування компанії, втіливши в ньому власні особисті цінності й ідеали. Пізніше ці правила відкоригував його син Т. Уотсон-молодший. Нині корпоративні правила сформульовані просто та лаконічно:

— кожна людина заслуговує на увагу;

— кожен покупець має право на найліпше обслуговування, яке тільки можливе;

— добиватися досконалості в усьому.

Правила, розроблені для менеджерів компанії «General Motors», містять такі положення:

— твоє завдання — реалізовувати загальну технічну політику та розв'язувати щоденні проблеми;

— бути уважним до критики та пропозицій, навіть якщо вони тобі нічого не дають;

— бути уважним до чужої думки, навіть якщо вона неправильна;

— мати терпіння;

— бути справедливим, особливо щодо своїх підлеглих;

— бути ввічливим;

— не робити зауваження підлеглому в присутності третьої особи;

— завжди дякувати підлеглому за хорошу роботу;

— не робити самому те, що можуть зробити підлеглі, за винятком випадків, коли це небезпечно для життя;

— делегувати завдання здібним підлеглим, оскільки це завжди дає високі результати;

— якщо те, що роблять підлеглі, не суперечить твоїй думці, давати їм свободу дій;

— не боятися, що підлеглі компетентніші за тебе, а пишатися ними;

— ніколи не використовувати свою владу доти, доки всі інші засоби не використані;
— якщо твої розпорядження виявилися хибними, визнати свою помилку;
— з метою уникнення непорозумінь завжди намагатися давати розпорядження в письмовому вигляді.

Основні принципи корпоративної культури компанії «Coca-Cola»:
Місія. Ми, співробітники компанії «Coca-Cola», будемо:
— вгамовувати спрагу наших споживачів;
— налагоджувати партнерські стосунки з нашими клієнтами;
— гідно нагороджувати наших акціонерів;
— сприяти поліпшенню життя у країнах, де ми працюємо.
Цінності. Ми, співробітники компанії «Coca-Cola», керуємось у своїй роботі такими цінностями:
Якість. Головне завдання нашого бізнесу — досягати високої якості завжди й у всьому: продукції, що виготовляється, обслуговуванні клієнтів, діяльності всіх підрозділів, роботі на ринку та з людьми.
Відданість. Докладати максимум зусиль для виконання своєї роботи на найвищому професійному рівні.
Робота у команді. Використовуючи ресурси та досвід нашої компанії, запроваджувати ліпші методи роботи, підтримувати своїх колег у досягненні цілей, поставлених як у межах країни, так і перед усією компанією.
Чесність. Додержуючись високих етичних стандартів, вести наш бізнес відкрито й чесно.
Відповідальність. Бути особисто відповідальним перед своїми колегами за виконання поставлених цілей і завдань.
Люди. Зосередитися на створенні в компанії такої атмосфери, за якої висококваліфікованим і мотивованим працівникам гарантуються: навчання, професійне зростання, цікава робота щодо досягнення поставлених цілей і завдань, взаємоповага, гідна винагорода за працю та задоволення від досягнутих результатів[1].

15.3. Мотиваційний потенціал бренда роботодавця

Особливе значення в системі мотивації має *бренд роботодавця, імідж підприємства, стабільність його на ринку та перспективи розвитку*.

В основі концепції бренда роботодавця лежать дві першопричини: 1) персонал є найголовнішим і найціннішим ресурсом; 2) працівники з високим рівнем розвитку компетенцій і мотивації є рідкісним ресурсом. Навіть за умов перевищення пропозиції представників певних категорій і професійних груп на ринку праці над попитом з боку роботодавців на них залишається дефіцит працівників, які володіють винятковими компетенціями, рідкісними знаннями та інноваційними технологіями.

Деякі експерти ринку праці зазначають, що кількість вакансій для середнього та вищого менеджменту постійно збільшується. У кандидатів з'являється більше можливостей для вибору компанії. При цьому всі компанії пропонують

[1] *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008. — С. 212—214.

приблизно однакову компенсацію: посадовий оклад, доплати, надбавки, премії та соціальний пакет. Усе більше фахівців звертають увагу на ***репутацію компанії як роботодавця*** поряд з такими чинниками, як умови праці, корпоративна культура, можливості професійного та кар'єрного зростання, можливості зробити внесок у розвиток організації.

Сприйняття бренда роботодавця потенційними та наявними працівниками є індикатором загального рівня розвитку й зрілості компанії. Якщо талановиті висококваліфіковані фахівці прагнуть працювати в компанії, то це є найвищим ступенем визнання високої якості менеджменту.

Бренд роботодавця — стійкий, емоційно забарвлений образ компанії, який характеризує її привабливість і конкурентоспроможність на ринку праці й визначається набором характеристик.

Термін *бренд роботодавця* (*employer brand*) уперше використав у 1990 р. *С. Берроу*, президент People in Business. Згодом він разом з *Т. Емблером*, старшим науковим співробітником Лондонської школи бізнесу, дав визначення поняття *бренд роботодавця* в статті, опублікованій в *Journal of Brand Management* в грудні 1996 р. Ця стаття була першою спробою виявити можливість застосування методів брендменеджменту щодо управління людськими ресурсами. У цій статті автори визначають бренд роботодавця як сукупність функціональних, психологічних та економічних переваг, які надає роботодавець і які ототожнюються з ним[1].

На думку фахівців британського дипломованого інституту персоналу й кадрового розвитку (*Charted Institute of Personnel and Development — CIPD*), бренд роботодавця — це просування на ринку праці тих благ, які компанія може запропонувати майбутнім і наявним працівникам; набір характеристик та якостей, часто неявних, які вигідно відрізняють компанію від інших та обіцяють особливі умови для інших працівників. Сильний бренд компанії-роботодавця повинен об'єднати цінності компанії та стратегію управління персоналом.

Б. Мінчінгтон визначає бренд роботодавця як імідж організації як «відмінного місця роботи» в свідомості працівників та основних заінтересованих сторін на зовнішньому ринку (реальних і потенційних кандидатів, клієнтів, покупців та ін.)[2].

З-поміж ключових компаній, які працюють на світовому ринку employer branding, варто виокремити *Universum Global*, *Employer Branding Online*, *Employer Brand International*, *Collective Learning Australia*, *OneAgent*, *ThirtyTree* та ін. Окрім роботи з роботодавцями та розвитку їхніх брендів, ці компанії займаються складанням різних рейтингів. Приміром, рейтинг кращих роботодавців під назвою *Ideal Employer*, який складає компанія *Universum Global.*

Серед іноземних компанії, які активно займаються формуванням позитивного бренда роботодавця, слід назвати *Microsoft*, *Google*, *IBM*, *Philips*, *Deloitte* та ін.

Кожна організація має свій імідж і бренд роботодавця незалежно від того, чи переймається керівництво питаннями позитивного його формування чи ні. Якщо організація не приділяє належної уваги питанням дослідження та формування позитивного іміджу, останній може негативно позначитися на її конкурентоспроможності на ринку, на мотивації працівників підприємства. Слабкий бренд

[1] *Ambler T.* The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // The Journal of Brand Management — 1996. — № 4. — С. 185—206.

[2] *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 22.

роботодавця не лише обмежує можливості залучення до організації висококваліфікованих і компетентних працівників, а й негативно позначається на лояльності та мотивації працівників, не закріплює їх на підприємстві. І навпаки: сильний бренд роботодавця сприяє залученню висококваліфікованих і компетентних фахівців, формуванню прихильності та лояльності працівників, причетності до справ підприємства, посиленню мотивації.

Процедура розроблення концепції бренда роботодавця складається з декількох етапів:

1. Визначення цілей і завдань формування позитивного бренда роботодавця.
2. Формування команди фахівців, які займатимуться розробленням концепції бренда роботодавця на підприємстві.
3. Формування цільової аудиторії HR-брендування.
4. Визначення потреб цільової аудиторії.
5. Дослідження конкурентних позицій підприємств на ринку праці.
6. Дослідження бренда роботодавця компанії.
7. Формування концепції бренда роботодавця: ціннісної пропозиції.
8. Розроблення та реалізація заходів з формування позитивного бренда роботодавця.
9. Моніторинг (оцінювання ефективності) заходів щодо формування позитивного бренда роботодавця.
10. Внесення змін до концепції бренда роботодавця.

Головною метою HR-брендування є формування позитивного іміджу компанії на зовнішньому ринку праці та всередині компанії, а також лояльного ставлення цільових груп (наявних і потенційних кандидатів, співробітників тощо) до компанії як роботодавця.

До *завдань HR-брендування* належать такі:

— інформування цільової аудиторії про переваги роботи на підприємстві;
— залучення й утримання кваліфікованих, рідкісних на ринку праці фахівців, фахівців, які володіють винятковими компетенціями та унікальними бізнес-технологіями;
— трансляція цілей і цінностей підприємства до працівників;
— підвищення лояльності та закріплення працівників на підприємстві;
— підвищення компетентності працівників компанії;
— посилення мотивації працівників;
— супровід організаційних змін на підприємстві тощо.

Можна виокремити внутрішню та зовнішню цільову аудиторію. До *внутрішньої цільової аудиторії* належать власні працівники підприємства. Під час розроблення програм формування позитивного бренда роботодавця потрібно здійснити сегментацію внутрішньої цільової аудиторії за такими характеристиками: категорія, професія/посада, перебування в резерві на заповнення ключових посад керівників, вік, стаж роботи на підприємстві, стать тощо.

До *зовнішньої цільової аудиторії HR-брендування* належать:

— студенти, аспіранти, інші особи, які навчаються;
— особи, які шукають роботу, зокрема безробітні;

— особи, які працюють у компаніях-конкурентах, інших компаніях-«донорах»;

— працівники рекрутингових, тренінгових компаній, ЗМІ, члени кадрових співтовариств і асоціацій, які прямо чи опосередковано впливають на бренд роботодавця та ін.

Особливе місце в HR-брендуванні посідають *працівники, які звільняються з підприємства, і колишні його працівники*. Практично вони вже не належать до внутрішньої цільової аудиторії. Водночас головна відмінність представників цієї цільової групи від інших представників зовнішньої цільової аудиторії полягає в тому, що вони дуже добре обізнані зі специфікою роботи підприємства, основними бізнес-процесами, зокрема й у сфері управління персоналом, з корпоративною культурою, компенсаційною політикою, соціально-психологічним кліматом тощо.

До окремої цільової аудиторії, яка потребує особливої уваги як з боку керівників підприємства, так і з боку фахівців з управління персоналом, належать *особи, які мають негативне враження про компанію*, поширюють часом неправдиву інформацію як на підприємстві, так і поза ним. Серед таких осіб можуть бути представники внутрішньої та зовнішньої цільової аудиторії. Серед них найбільшу частку становлять працівники, які звільняються з підприємства, й колишні його працівники.

Для формування концепції бренда роботодавця компанія має визначити свої відмінні характеристики (ціннісні пропозиції). *Ціннісна пропозиція* має бути:

— узгодженою із загальними цінностями компанії;
— ураховувати потреби цільових груп;
— вирізняти компанію з-поміж інших;
— правдивою, відповідати дійсності;
— змістовною;
— емоційно забарвленою.

Ціннісна пропозиція має віддзеркалювати місію організації, головну ідею її існування на ринку, що саме організація може привнести в суспільство. При цьому головною ідеєю не можна вважати збільшення частки ринку чи вартості акціонерного капіталу. Головна ідея — це те, що створює особливий та відчутних дух у компанії, те, то об'єднуватиме та згуртовуватиме людей.

Компанія *Microsoft* є хорошим прикладом перенесення головної ідеї на бренд роботодавця. Ідея цієї компанії — «Реалізовуючи можливості», а місія — «Працювати, щоб допомагати людям і компаніям у всьому світі реалізовувати свій потенціал». На основі цього *Microsoft* сформулювала пропозицію бренда роботодавця, яка зосереджується на створенні «атмосфери, у якій великі люди можуть найкраще працювати та реалізовувати свої можливості[1].

Ціннісна пропозиція роботодавця має дати відповіді на такі запитання (*з погляду кандидатів і працівників підприємства*):

— Чому я маю працювати в компанії?
— Чому я повинен там залишитися працювати?
— Чому я маю докладати значних зусиль у роботі?
— Чому я маю рекомендувати цього роботодавця іншим кандидатам?
— Чому я маю повернутися працювати в цю компанію?[2]

---

[1] *Бэрроу С.* Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли ; [перев. с англ. А.М. Орешкиной]. — М. : ООО «Группа ИДТ», 2007. — С. 116.

[2] *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 95.

Під час формулювання пропозиції потрібно також дати відповіді на такі запитання:

— Чи узгоджена ціннісна пропозиція з корпоративною та/чи споживчою пропозицією?

— Чи достовірна вона?

— Чи відчують працівники, що зміст пропозиції відповідає дійсності?

— Чи можна надати вагомі докази для обґрунтування своєї пропозиції?

— Наскільки ціннісна пропозиція значуща та приваблива?

— Чи викликає вона певні емоції у внутрішньої та зовнішньої аудиторії?

— Чи виокремлює вона компанію з-поміж конкурентів?[1]

Пропозиції можуть ґрунтуватися на таких цінностях (характеристиках, перевагах роботи в компанії):

— *матеріальні блага* — отримання працівниками значних матеріальних благ для задоволення своїх різноманітних потреб, зокрема й потреб у професійному, культурному, духовному розвитку;

— *компетентність і професіоналізм* — наявність професійних навиків та якостей, необхідних для успішного виконання роботи; уміння вирішувати нестандартні завдання, використовуючи унікальні знання, досвід тощо;

— *лідерство* — прагнення компанії посісти лідерські позиції на ринку товарів (послуг);

— *надійність* — стабільність компанії загалом і кожного працівника зокрема;

— *порядність* — здатність компанії виконувати свої зобов'язання за будь-яких обставин;

— *цікава, творча робота* та ін.

> Компанія *People in Business* проаналізувала заяви про свої цінності ста компаній, які присутні на британському фондовому ринку. Перелік п'яти найпопулярніших цінностей: із п'ятдесяти компаній 38 % зазначили основною своєю цінністю *чесність*; 26 % — *взаємодію*; 24 % — *інновації*; 22 % — *повагу*; 18 % — *ефективність*.
>
> Більшість великих компаній формують позитивний імідж, не ризикуючи своїми головними цінностями. Водночас поряд з іншими вони називають одну чи дві цінності, які насправді виокремлюють компанію. Серед *нестандартних цінностей*, задекларованих іноземними компаніями, можна виокремити:
>
> — *креативність* (*Cairn Energy*);
>
> — *терміновість* (*GSK*);
>
> — *відвертість* (*BT*);
>
> — *рішучість* (*Cable & Wireless*)[2].

Чимало фахівців наголошує також на тому, що ціннісна пропозиція бренда роботодавця може бути сформульована на основі пропозиції споживчого бренда.

---

[1] *Бэрроу С.* Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли ; [перев. с англ. А.М. Орешкиной]. — М. : ООО «Группа ИДТ», 2007. — С. 117—118.

[2] *Там само.* — С. 119—120.

Приклади слоганів, розроблених компаніями, спираючись на сильні свої сторони (слогани взяті з оголошень про пошук персоналу й опубліковані в рейтингу «*100 кращих роботодавців для випускників*» за версією газети *The Times*):
— *кар'єрні можливості*: «Крокуючи великими кроками» (*Morgan Stanly*);
— *особистісне зростання*: «Простір для зростання» (*AstraZeneca*);
— *свобода*: «Ви самі обираєте, куди йти» (*Orange*);
— *міжнародні зв'язки*: «Розширте свої горизонти» (*Baker&McKenzie*);
— *виклик*: «Будь кращим» (*Армія*), «Нові завдання щодня» (*Procter & Gamble*);
— *креативність*: «Платформа для інновацій» (*BAE systems*);
— *новітні технології*: «Встановлюючи стандарти» (*Airbus*);
— *внутрішня цінність*: «Разом ми можемо зробити життя кращим» (*GSK*);
— *упевненість*: «Дивись уперед з упевненістю» (*Slaughter and May*);
— *інтелект*: «Потрібен мозок, що працює на обидві півкулі» (*WPP*);
— *інтрига*: «Життя, що виходить за межі буденності» (*MI5*);
— *привабливість сфери діяльності*: «А ви створені для моди?» (*Arcadia*);
— *повний спектр переваг*: «Кар'єра на всі 100» (*JP Morgan*)[1].

15.4. Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програми професійного розвитку персоналу

Важливим нематеріальним методом мотивації є ***проведення корпоративних заходів***, насамперед ***корпоративних свят***. Корпоративні свята організовуються для працівників, партнерів, клієнтів, співвласників і приурочуються до важливих подій у життєдіяльності підприємства чи суспільства. Корпоративне свято як складова управлінських, зокрема мотиваційних, технологій виконує такі функції:

— посилення групової мотивації (формування та розвиток відносин у колективі відбувається за неформальних, позитивних емоційних обставин);

— опанування працівниками організаційних цінностей;

— прискорення адаптації новоприйнятих працівників (допомагає новачкам пристосуватися до колективу);

— рекреація (переключення на дозвілля, відпочинок, відновлення фізичного та емоційного стану);

— посилення мотиваційного ефекту від інформування працівників про результати роботи колективу (підприємства);

— згуртування колективу на основі емоційного зближення, демонстрації корпоративного духу тощо.

Організація корпоративних свят залежить від корпоративної культури підприємства, фінансових ресурсів і цілей проведення. Для посилення мотиваційного впливу на поведінку працівників на корпоративних святах мають бути створені рівні умови для всіх працівників незалежно від статусу та посад, які вони обіймають. Необхідно інформувати працівників про умови проведення корпоративних заходів (програма, правила поведінки, стиль одягу тощо).

Під час організації корпоративних заходів, зокрема конференцій, зборів, нарад з виїздом за місто, коли керівництво планує поєднати роботу з відпочинком,

[1] *Бэрроу С.* Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли ; [перев. с англ. А.М. Орешкиной]. — М. : ООО «Группа ИДТ», 2007. — С. 117.

необхідно дотримуватися такого співвідношення робочого часу й часу, відведеного на відпочинок: 50 : 50 або 60 : 40. Зміщення часу на користь роботи викликатиме в працівників невдоволення[1].

Ефективним мотиваційним заходом є ***організація нагород***. Нагородження є методом суспільного (корпоративного) визнання досягнень працівника, його результатів праці.

Під час розроблення програми нагород слід враховувати особливості корпоративної культури, цінності та характеристики, які хоче прищепити та розвивати керівництво підприємства.

Доцільно *виокремити ті результати та* (*або*) *моделі поведінки, які є значущими для підприємства*. Якщо керівництво підприємства заінтересоване в збільшенні обсягів продажу, то нагороджувати необхідно працівників, які досягли вищих результатів у цій справі. Якщо першочерговим завданням є розширення клієнтської бази, то слід нагороджувати працівників, які залучили найбільшу кількість клієнтів. Якщо керівництво хоче прищепити командний дух, готовність прийти на допомогу колегам, нагороджувати потрібно працівників, які мають найвищий рейтинг за результатами опитування.

Бажано, щоб *усі категорії персоналу мали можливість отримати нагороду*. Організація конкурсів і нагород лише для працівників однієї категорії негативно позначатиметься на соціально-психологічному кліматі та мотивації працівників тих професійних груп, які не мали можливості брати участь у конкурсі.

Важливим питанням є *визначення оптимальної кількості нагород*. Якщо їх забагато, вони знецінюються й не справляють потрібного мотиваційного впливу на роботу працівників. Якщо нагород замало, то працівники, які докладають значних зусиль для досягнення результатів, не отримують нагороду через брак досвіду. Це негативно позначатиметься на їхній мотивації. Фахівці з управління персоналом уважають, що оптимальний варіант, коли за результатами конкурсу 10—15 % членів команди отримують нагороди[2].

Потрібно пам'ятати, що *чим урочистіше вручення нагород, тим вони цінніші* й тим більший мотиваційний вплив вони справляють. Вручення нагород варто пов'язувати з корпоративними заходами — Новим роком, Днем заснування компанії, щорічними зборами за підсумками роботи за рік тощо.

Нагорода має передбачати пам'ятний подарунок. Це може бути диплом, кубок тощо, але обов'язково з іменним написом. Питання про нагородження цінними подарунками та грошовими преміями вирішується з урахуванням фінансових можливостей підприємства.

Програми нагород сприятимуть досягненню двох основних цілей:

1) підвищення мотивації працівників за допомогою позитивного підкріплення;

2) прищеплення цінностей, формування моделей поведінки, які розвивають корпоративну культуру організації.

Серед методів нематеріальної мотивації слід виокремити ***програми професійного розвитку персоналу***. Головною метою навчання працівників є формування та

---

[1] *Иванова С. В.* Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — С. 244—245.

[2] Там само. — С. 248.

розвиток професійно важливих компетенцій. Воно є істотним мотиваційним чинником, особливо для орієнтованих на професійне зростання працівників.

Програми професійного розвитку можуть передбачати навчання у вишах, аспірантурі й докторантурі, направлення на стажування до провідних вітчизняних та іноземних фірм і університетів, організацію семінарів, тренінгів, інші форми довгострокового та короткострокового підвищення кваліфікації. Керівництво підприємств, орієнтованих на розвиток персоналу, запроваджує системи управління, які ґрунтуються на компетентнісному підході, створює в своїй структурі спеціальні підрозділи — департаменти чи служби розвитку персоналу, корпоративні університети тощо. Головною метою таких підрозділів є розроблення програм безперервного навчання.

У вітчизняній практиці широко використовуються різноманітні *тренінги*. Вони можуть мотивувати працівників, якщо:

— сприяють поліпшенню результатів роботи;

— працівники заінтересовані в отриманні корисної інформації;

— працівники усвідомлюють, що керівництво серйозно ставиться до їхнього навчання, тому витрачає на це час і кошти;

— тренінг сприймається не як примусовий захід, а як заохочення;

— під час тренінгу проводяться конкурси, учасники отримують призи та нагороди;

— працівникам пояснюють, у який спосіб вони можуть поліпшити свою діяльність і досягти вищих результатів.

Тренінги сприяють також поліпшенню взаємодії між працівниками, підвищенню згуртованості колективу. На практиці поширені *тренінги з командоутворення*, участь в яких дає працівникам можливість по-новому поглянути на своїх колег, отримати емоційну розрядку, виявити свої приховані можливості, набути досвід з позитивної командної взаємодії.

Приклади тренінгів з командоутворення наведено в табл. 15.1. Проведення їх дає змогу організаторам відстежити особливості взаємодії учасників у різних ситуаціях і відкоригувати їх.

Таблиця 15.1

ПРИКЛАДИ ТРЕНІНГІВ З КОМАНДОУТВОРЕННЯ[1]

Найменування тренінгу	Змістові характеристики тренінгу
Тренінг «Налаштування команди»	У ході проведення тренінгу у формі гри моделюються та відпрацьовуються ситуації, що трапляються в діяльності підприємства. Програма тренінгу складається з набору завдань і містить кілька етапів. Успішність виконання попереднього етапу впливає на результати наступного та тренінгу загалом. Очікувані результати тренінгу: — посилення командної взаємодії під час спільного вирішення проблем — зростання згуртованості та довіри — підвищення рівня особистої відповідальності кожного за досягнення спільної мети — поліпшення соціально-психологічного клімату

[1] *Кибанов И. А.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / И. А. Кибанов, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 294—295.

Закінчення табл. 15.1

Найменування тренінгу	Змістові характеристики тренінгу
Тренінг креативності	Розвиток здатності працівників знаходити нові, нестандартні (креативні) рішення організаційних завдань Налагодження комунікативних зв'язків усередині робочих груп Відпрацювання професійних навиків
Тренінг «Місто майстрів»	Згуртування працівників підприємства в процесі розв'язання нестандартних креативних завдань Підбиття підсумків роботи за рік Формування позитивного емоційного налаштування на майбутній рік, формування позитивного ставлення до запланованих змін Одержання яскравих вражень від спільної діяльності
Тренінг «Енергія»	Програма тренінгу містить вправи з формування навиків ефективної командної взаємодії, а також вправи для з'ясування окремих її аспектів, наприклад «падіння довіри». Очікувані результати тренінгу: — посилення командної взаємодії — підвищення ефективності командної роботи — подолання страху перед нововведеннями — підвищення рівня згуртованості учасників для досягнення спільної мети — створення атмосфери довіри, взаємної підтримки та поваги в команді

Важливою складовою мотиваційного менеджменту є ***розроблення та реалізація програм кар'єрного зростання працівників***. Складовими таких програм є:

— розроблення ефективної системи посадового просування працівників підприємства;

— розроблення та створення умов для реалізації індивідуальних програм професійного та кар'єрного зростання, особливо талановитих і перспективних працівників;

— формування та підготовка резерву на заповнення вакантних посад керівників;

— підвищення в посаді працівників залежно від їхньої кваліфікації, рівня розвитку професійно значущих компетенцій, стажу роботи на підприємстві, особистих досягнень, результатів праці тощо.

Розроблення та реалізація програм кар'єрного зростання працівників тісно пов'язана із задоволенням статусних потреб працівників, а також потреб у підтримці, визнанні та схваленні результатів і досягнень компетентних і мотивованих працівників, самоствердженні та самовираженні.

15.5. Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації працівників

Зростання конкуренції в різноманітних формах, необхідність постійних змін, зумовлених перманентними кризовими явищами та потребою набуття конкурентних переваг, — середовище, в якому перебуває більшість підприємств. За цих умов своєчасна, об'єктивна, повна, професійно подана співробітникам інформація набуває особливого значення.

Один з відомих афоризмів звучить так: людина, яка відчула вітер змін, повинна будувати не щит від вітру, а вітряний млин. Підприємство, яке переживає

глибокі структурні зрушення або навіть поточні зміни, має насамперед узятися за ***налагодження і розвиток внутрішніх комунікацій***. Без цього реформи або навіть незначні зміни гальмуватимуться, а підприємство зазнаватиме збитків.

Налагодження внутрішніх комунікацій та інформування заінтересованих організацій і осіб — самостійна управлінська функція, яка дістала назву «зв'язки з громадськістю»[1]. Традиційно заведено виокремлювати два напрями взаємодії з громадськістю — зовнішній і внутрішній. Перший спрямований на органи влади, партнерів, конкурентів, покупців, інвесторів, інших суб'єктів; другий — на працівників підприємства. Внутрішні комунікації, або комунікації з персоналом підприємства, мають вирішувати низку завдань — від глобальних (донесення до кожного працівника стратегії підприємства, його довгострокових цілей) до локальних (підтримка в первинних колективах здорового психологічного клімату, трансляція норм корпоративної поведінки тощо).

У найбільш загальному трактуванні внутрішні комунікації — це життєво необхідний для організації механізм, що дає змогу обговорювати з персоналом завдання та проблеми підприємства, розвивати її корпоративну культуру, мобілізовувати зусилля персоналу на досягнення цілей підприємства. Внутрішні комунікації включають усі види спілкування та взаємодії з персоналом підприємства. Вони можуть бути письмовими й усними, особистими й віртуальними, персональними (здійснюватися один на один) і колективними.

> Перші внутрішні системні комунікації з'явилися майже століття тому, коли почали створюватися великі компанії, що мали складні управлінські структури з чисельністю персоналу понад тисячу осіб. До того ж відокремлені підрозділи таких компаній розміщувались у різних містах, інколи в різних країнах. З'явилася потреба організовувати та мотивувати велику кількість працівників на виконання виробничих завдань. Керівники вищого рівня особисто не могли підтримувати постійні контакти з працівниками, у зв'язку з чим стали створювати внутрішні комунікаційні системи.

На підставі наукових досліджень і узагальнень практичної діяльності успішних компаній сформульовано головний принцип сучасних комунікацій з персоналом: максимальне залучення працівників у всі процеси — від формулювання своїх завдань, функцій, методів виконання конкретних робіт до розроблення таких атрибутів корпоративної культури, як логотип компанії, її гімн, прапор тощо.

Внутрішні комунікаційні системи найуспішніших компаній є незамінним інструментом налаштування персоналу на досягнення організаційних цілей. Таке налаштування сприяє підвищенню лояльності працівників, формуванню почуття належності до організації, оптимізації бізнес-процесів, підвищенню рівня керованості підприємством. Систему внутрішніх комунікацій можна розглядати і як одну з конкурентних переваг організації, яку неможливо скопіювати.

Фахівці, які розробляють систему внутрішніх комунікацій, мають розв'язати низку завдань, основними з яких є такі[2]:

---

[1] У фаховій літературі широко вживається абревіатура PR — від англ. *public relations*, що перекладається як зв'язки з громадськістю, суспільні відносини.

[2] Построение системы внутренних коммуникаций в организации // Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». — 2009. — № 8.

— сприяння розумінню всіма працівниками організації її місії, стратегії, довгострокових і поточних завдань, власної ролі кожного працівника в ній, очікуваної від нього результативності;

— формування корпоративної культури, почуття належності та лояльності до підприємства;

— мотивування працівників на досягнення організаційних цілей;

— інформування персоналу про останні значні події на підприємстві, у галузі, на ринках: новини, успіхи та досягнення, можливості та способи розв'язання наявних проблем і завдань;

— залучення персоналу до пошуку оптимальних рішень і технологій виконання бізнес-процесів;

— надання спеціальної інформації, необхідної працівникам для виконання професійних обов'язків;

— формування єдиної ділової мови серед усіх працівників підприємства;

— формування й розвиток цінностей і норм ділової етики та норм щоденної професійної поведінки;

— супровід запровадження змін;

— створення належного настрою, з яким людина приходить в організацію й виконує свої обов'язки;

— підтримка працівників і надання їм рекомендацій щодо дій у кризові періоди життя підприємства.

Приклад регламенту організації внутрішніх комунікацій на підприємстві наведено в дод. Ґ.

Можна назвати ***чотири групи інструментів внутрішнього PR***:

1) *інформаційні* (засоби масової інформації, стенди, сайт, листівки, повідомлення), що використовуються насамперед для формування на підприємстві єдиного інформаційного поля;

2) *аналітичні* (анкетування, анонімні поштові скриньки, моніторинги, бесіди з працівниками), необхідні для одержання зворотної інформації від персоналу, заохочення ініціативи, висловлення думок, створення комунікативного простору;

3) *організаційні* (збори трудового колективу, наради, виступи керівників перед колективом, розроблення та запровадження корпоративних стандартів тощо), які застосовуються для донесення до персоналу місії та стратегії розвитку підприємства, інформації про його успіхи й проблеми розвитку, прийняті рішення;

4) *комунікативні* (корпоративні свята, корпоративне навчання, адаптаційні тренінги, професійні змагання, конкурси тощо), котрі використовуються для формування внутрішнього позивного іміджу підприємства, створення у працівників відчуття причетності до його діяльності, спільних перемог і поразок.

Вибір інформаційних носіїв залежить від розмірів підприємства, його можливостей, доступності цих носіїв для працівників, сприйняття останніми тих чи інших комунікаційних засобів. Великі підприємства можуть використовувати корпоративні ЗМІ, а також інтранет-портали, e-mail-розсилки, якщо більшість працівників мають доступ до Інтернету. Дошки оголошень можуть використовуватись у разі, якщо більшість робочих місць не комп'ютеризовані або у працівників немає навиків роботи з ПК.

Корпоративні заходи — окрема група інструментів внутрішніх PR. Свята, які відзначаються в організації навіть за невеликих бюджетів, але вмілої організації, можуть стати потужним засобом підтримки корпоративних цінностей, формування корпоративного духу, зміцнення єдності. Головне — звертати особливу увагу на ідеї, які закладено в сценарій, на методи підготовки та проведення корпоративних свят. Конференції, круглі столи, семінари, тренінги дають змогу не тільки підвищити професіоналізм працівників і налагодити зв'язки між співробітниками різних підрозділів, а й усвідомити корпоративні пріоритети, їхній зв'язок з поточними завданнями.

Користуватися сучасним інструментарієм внутрішніх комунікацій треба розумно, обачливо, дозувати різні види інформації. З одного боку, не варто перевантажувати працівників надмірною виробничою інформацією, а з другого — не потрібно розглядати останню як другорядну. Необхідно враховувати безліч психологічних, емоційних, індивідуальних особливостей працівників, наприклад, як сприйме працівник привітання з днем народження електронною поштою. Чи не ліпше, коли таке поздоровлення буде у формі яскравої картинки з особистим підписом керівника, а не з факсиміле?

Варто наголосити, що інформування необхідне, але воно не є достатньою умовою для високої мотивованості персоналу. Визначити роль внутрішніх комунікацій у конкретній організації та з'ясувати, наскільки вони ефективні, має допомогти ***комунікаційний аудит***. Американські фахівці Робертс і О'Рейлі пропонують оцінювати ефективність комунікацій в організації за допомогою таких критеріїв: довіра до безпосереднього керівника, міра впливу на його рішення, готовність до взаємодії, задоволеність процесом комунікацій, достовірність наданої інформації, рівень інформаційного навантаження, спрямованість комунікацій. Для проведення такого аудиту розроблено спеціальний інструментарій[1].

За допомогою комунікаційного аудиту можна розв'язати такі *завдання*:

— вивчити особливості сприйняття персоналом інформації, що надходить з різних каналів;

— описати образ підприємства, який створюється за допомогою засобів внутрішніх комунікацій;

— одержати зворотний зв'язок від співробітників, що свідчить про розуміння інформації та ефективність каналів її поширення;

— оцінити якість інформації, що надходить до співробітників;

— описати атмосферу в колективі.

Методи проведення внутрішнього комунікаційного аудиту:

— спеціальні опитування керівників вищого й середнього рівнів управління;

— опитування й анкетування працівників різних професійних груп (див. дод. Д);

— обговорення питань у групах;

— аналіз змісту корпоративних видань;

— спостереження за поведінкою персоналу на офіційних і неофіційних заходах.

---

[1] *Roberts K. H.* Measuring organizational communication / K. H. Roberts, C. A. O'Reilly // Journal of Applied Psychology. — 1974. — № 59. — P. 321—326.

15.6. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці

Однією з основних проблем у працівників є тотальний брак вільного часу, зумовлений, зокрема, несприятливим режимом праці. Інтенсивність трудових процесів, посилення конкуренції на ринку праці, мобільність бізнесу, динаміка інформаційних потоків, з одного боку, та потреба саморозвитку працівників, повноцінного виконання сімейних обов'язків, з другого боку — це далеко не повний перелік об'єктивних чинників, які підвищують цінність такого стимулу, як «вільний від роботи час».

Стимулювання часом — це вплив на мотиваційні настанови працівників, регулювання їхньої поведінки на основі зміни часу зайнятості.

Стимулювання вільним часом дозволяє задіяти мотиви, що ґрунтуються на прагненні людини реалізувати свої пізнавальні потреби, зокрема потреби оволодіння новими знаннями, потреби повноцінного відпочинку (відновлення фізичних і психічних сил, переключення з одного виду діяльності на інший, позбавлення втоми, професійного вигорання, психологічних деформацій, зумовлених підвищеною інтенсивністю праці, тощо), потреби виконання своїх родинних обов'язків.

Заохочення працівників вільним часом сприяє зниженню втрат робочого часу, підвищенню лояльності, мотивованості, закріпленню персоналу на підприємстві, створенню додаткових стимулів до підвищення ефективності та якості виконуваних робіт, творчої та інноваційної діяльності.

Правовою базою для встановлення різних режимів робочого часу та можливості заохочення вільним часом є ст. 13 КЗпП України та ст. 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. № 3356-XII. Відповідно до даних статей питання режиму роботи, тривалості робочого часу та відпочинку встановлюються роботодавцем у колективному договорі.

На практиці набули поширення такі форми стимулювання вільним часом:

— надання працівникам додаткового часу відпочинку (неробочий час);

— установлення гнучких режимів робочого часу;

— застосування гнучких форм зайнятості.

Додатковий час відпочинку може надаватися працівникам періодично протягом робочого року. Наприклад, один неробочий день раз у два тижні, місяць, квартал тощо. Працівникам може надаватися додаткова відпустка певної тривалості й з певною періодичністю понад норми, передбачені чинним законодавством[1]. Наприклад, додаткова відпустка раз на рік тривалістю 10 календарних днів. До умов, за яких працівники зазвичай здобувають право на додаткову відпустку, належать відповідальний і напружений характер роботи, робота в умовах підвищеного ризику, незручний режим праці, тривалий стаж роботи на підприємстві тощо.

Особливим різновидом додаткової відпустки є *творча відпустка*. Традиційно творчі відпустки і в іноземній, і у вітчизняній практиці надавалися лише на-

[1] Види відпусток, передбачені законодавством (КЗпП України, Законом України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 р. № 504/96-ВР) наведені в розд. 10 «Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників».

уковим працівникам. Тривалий час поняття «творча відпустка» за кордоном трактувалось як вільний від роботи період часу тривалістю півроку або рік, який надавався один раз на сім років викладачеві коледжу або університету для навчання або відпочинку [*англ. sabbatical leave* — творча (академічна) відпустка].

Нині компанії чимраз частіше надають творчу відпустку цінним працівникам, які обіймають ключові посади, задля запобігання їхньому професійному вигоранню. Чимало фахівців з управління персоналом вважають, що творчі відпустки працівників є ефективним методом переоцінки життєвих цінностей, реабілітації та відновлення працездатності провідних фахівців.

Гнучкий режим робочого часу є такою формою організації праці, коли для окремих категорій працівників установлюється режим праці із саморегулюванням часу початку, закінчення та тривалості робочого часу протягом робочого дня[1].

Гнучкий режим робочого часу може використовуватись у різних варіантах щодо початку та закінчення робочого дня, його тривалості, перерви на харчування та відпочинок (вільний від роботи час). При цьому робочий день (зміна) поділяється на такі складові:

1) фіксований час, коли працівник неодмінно повинен бути на робочому місці й виконувати свої функції та обов'язки;

2) змінний час, коли працівник на свій розсуд може починати та закінчувати свій робочий день (зміну). Це зазвичай одна-дві години перед початком (закінченням) зміни та час перерви на відпочинок і харчування;

3) час перерви на відпочинок і харчування, який може становити від 30 хвилин до двох годин на зміну. Цей час працівник використовує на свій розсуд і може бути відсутнім на робочому місці.

При цьому може застосовуватися поденний чи підсумований облік робочого часу. У разі запровадження *поденного обліку робочого часу* працівник повинен додержуватись установленої правилами внутрішнього трудового розпорядку тривалості робочого дня незалежно від його початку, закінчення та тривалості перерви на обід.

У разі використання *підсумованого обліку робочого часу* працівник повинен відпрацювати встановлену відповідно до законодавства кількість робочих годин в обліковому періоді (тижні, місяці, квартали, році тощо). Протягом установленого облікового періоду працівник повинен недопрацьовані за тиждень (місяць) години роботи відпрацювати в інший час. У разі коли працівником за тиждень (місяць) відпрацьовано понад нормальну тривалість робочого часу, йому має бути надано відповідний час відпочинку. При цьому тривалість роботи в окремі дні може бути як менша, так і більша порівняно з тривалістю робочого дня, установленою правилами внутрішнього трудового розпорядку. Разом із цим тривалість робочого часу (зміни) не може перевищувати 12 годин на добу[2].

Гнучкий режим робочого часу доцільно запроваджувати насамперед у разі нерівномірного завантаження працівників роботою, коли основний обсяг робіт

---

[1] Методичні рекомендації щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 4 жовтня 2006 р. № 359.

[2] Методичні рекомендації щодо застосування підсумованого обліку робочого часу, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 19 квітня 2006 р. № 138.

припадає на початок чи кінець робочого дня, а також значної віддаленості місця проживання від місця роботи. Якщо рівень завантаження працівників роботою протягом робочого дня дає змогу надати їм вільний від роботи час для відпочинку та забезпечити передбачену законодавством тривалість робочого дня, гнучкий графік може застосовуватись як альтернатива встановленню ненормованого робочого дня.

Гнучкий режим варто також запроваджувати, коли застосування звичайних графіків роботи малоефективне або коли перехід на такий режим сприятиме ефективнішому використанню робочого часу, поліпшенню результатів праці, соціально-психологічного клімату в колективі й підвищенню мотивації працівників. Особливо ефективна практика застосування гнучких режимів для працівників, зайнятих інноваційними та інтелектуальними видами діяльності.

> Не рекомендується застосовувати гнучкий режим робочого часу:
> — на безперервних виробництвах;
> — за багатозмінної організації роботи, коли немає вільних робочих місць до початку чи після закінчення зміни;
> — в інших випадках, зумовлених специфікою виробництва, коли виконання обов'язків працівником вимагає його присутності в чітко визначені правилами внутрішнього трудового розпорядку години роботи (у галузі торгівлі, побутового обслуговування населення, транспорту, на вантажно-розвантажувальних роботах тощо);
> — коли його застосування несумісне з вимогами щодо безпечних умов праці працівників[1].

Гнучкий режим робочого часу може встановлюватися за угодою між працівником і роботодавцем під час прийняття на роботу. Запровадження такого режиму може бути ініційоване також за колективною заявою працівників підприємства чи окремого структурного підрозділу, виборним органом первинної профспілкової організації.

Запровадження гнучкого режиму потребує проведення роз'яснювальної роботи, розв'язання організаційно-технічних та економічних питань, підготовки працівників до сприйняття такого режиму роботи, розроблення системи контролю та обліку робочого часу, використання відповідних технічних засобів.

Обов'язковою умовою застосування гнучкого режиму є забезпечення обліку відпрацьованого робочого часу та контролю за трудовою дисципліною працівників. Відсутність працівника на його робочому місці у фіксований час без поважних причин уважається порушенням трудової дисципліни. Такі працівники можуть бути позбавлені права користуватися цим режимом із застосуванням до них заходів дисциплінарного стягнення.

Одним з поширених методів стимулювання персоналу є застосування ***нестандартних форм зайнятості***. При цьому треба зазначити, що такі форми зайнятості не завжди відповідають інтересам найманих працівників і є мотиваційним фактором. З огляду на це треба взяти до уваги причини поширення не-

[1]Методичні рекомендації щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 4 жовтня 2006 р. № 359.

стандартних форм зайнятості та мотивацію роботодавців і найманих працівників щодо їх застосування.

Гнучкі форми зайнятості містять тимчасову, дистанційну (виконання робіт удома) зайнятість, укладання строкових трудових договорів та ін.

Причини скорочення стандартної (традиційної, типової) зайнятості, що передбачає укладання безстрокового трудового договору на повний робочий день з чітко встановленим посадовим окладом (тарифною ставкою), та поширення нетипових форм багатоманітні. За умов перманентних циклів економічного піднесення та спаду, високої мобільності бізнесу, прискорення темпів інноваційного розвитку, змін у факторах виробництва роботодавці заінтересовані в такій системі відносин у сфері праці, яка була б більш децентралізованою, вільною від жорсткого регулювання законодавством і гнучкою щодо меж робочого часу та його розподілу протягом зміни та інших часових параметрів.

Використання роботодавцем нетипових форм зайнятості пояснюється насамперед намаганням знизити витрати в розрахунку на одиницю продукції (наданих послуг) в умовах посилення конкуренції. Важливою складовою мотиваційних настанов роботодавця є намагання зосередитися на діяльності, що є основною для його бізнесу. Неосновні, другорядні види робіт мають виконуватися на підставі субдоговорів, тимчасовими працівниками тощо.

Поширення нестандартної зайнятості — це наслідок нової стратегії менеджменту. У разі наймання працівників на період сприятливої ділової активності й установлення працівникові індивідуальних режимів робочого часу та обсягів навантаження роботодавці мають змогу підвищити продуктивність, якість продукції (послуг) і фінансову стійкість підприємства. Використання тимчасової зайнятості, строкових трудових договорів також дає змогу роботодавцям подовжити строк випробування, аби переконатись у компетентності та мотивованості працівників, і запропонувати таким працівникам роботу на умовах постійної зайнятості. Запровадження таких форм зайнятості дозволяє роботодавцеві уникнути труднощів, пов'язаних з необхідністю скорочення чисельності персоналу в разі погіршання економічної кон'юнктури чи організаційно-управлінських змін.

Зміни у формах зайнятості спричинюються й попитом на нетипові трудові відносини з боку працівників, особливо тих, які нагромадили потужний людський капітал, вирізняються високою мобільністю, креативністю, мотивованістю, а значить, конкурентоспроможністю. Такі працівники прагнуть до індивідуалізації відносин, незалежності, поліпшення результатів праці та очікують на відповідні винагороди. Вони здатні самостійно обстоювати свої інтереси, відкрито й успішно вести переговори із роботодавцем щодо сприятливих і вигідних умов зайнятості та винагород. Крім того, деякі категорії працівників (жінки, працівники старших вікових груп) свідомо вибирають нестандартні форми зайнятості з прийнятним для себе переліком обов'язків і тривалістю робочого дня, тижня тощо.

Можна назвати й інші причини поширення нестандартних форм зайнятості: особливості самої роботи, що передбачає нетипову зайнятість; наявність певного рівня розумового або фізичного навантаження працівників, що зумовлює об-

меження у тривалості робочого часу; низький попит на ринку праці на представників окремих професійних груп, що змушує їх виявляти більшу гнучкість на ринку праці. Така гнучкість дає змогу підвищити шанс працевлаштуватись і є компромісом між повною зайнятістю та безробіттям. До того ж працівники, які зайняті неповний робочий час або працюють за строковими трудовими договорами, мають змогу одержати постійне місце роботи (стабільну зайнятість).

15.7. Практика формування та розвитку відносин з колишніми працівниками в системі мотиваційного менеджменту

Важливу роль у формуванні партнерських відносин між керівництвом (роботодавцем) компанії та найманими працівниками, лояльності працівників, а відтак і посиленні їхньої мотивації відіграють політика керівництва щодо звільнення працівників незалежно від того, за чиєю ініціативою мало місце звільнення, а також відносини з колишніми працівниками. Фахівці з управління персоналом зазначають, що зберегти хороші відносини з колишніми працівниками іноді складніше, ніж залучити та утримати компетентних працівників.

Можна виокремити кілька ***моделей відносин підприємства зі звільненими працівниками***.

1. «*Ворожість*». За цієї моделі всіх працівників, які звільняються, вважають зрадниками, і будь-які контакти з ними припиняються. Звільнення зазвичай супроводжується конфліктами. Про таких працівників ніколи добре не відгукуються, їхні досягнення анулюються, хороших рекомендацій колишнім працівникам, навіть висококваліфікованим і компетентним, не дають. У результаті всі, хто звільнився з підприємства, також не дуже добре відгукуються про підприємство, що погано впливає на його репутацію.

Така модель негативно позначається на взаєминах між керівництвом (роботодавцем) і найманими працівниками, не формує лояльності останніх до підприємства, оскільки працівники розуміють, що вони самі можуть опинитися в подібній ситуації. За таких умов працівники не можуть задовольнити навіть базові потреби в безпеці та захищеності. Безумовно, подібна модель ставлення підприємства до звільнених працівників негативно впливає на мотивацію працівників незалежно від їхніх намірів щодо роботи на підприємстві.

2. «*Нейтралітет*» («*байдужість*»). Звільнення працівників відбувається без значних конфліктів. Проте й зберегти хороші відносини з такими працівниками підприємство не намагається. Власники та керівники підприємства підкреслюють, що їм байдуже, хто працює на ньому. Рекомендації таким працівникам зазвичай дають нейтральні або взагалі відмовляються їх давати. Колишні працівники не поширюють негативної інформації про підприємство, але й хороших слів від них чекати дарма. Якщо хтось і звертається до колишніх працівників за рекомендаціями щодо підприємства, на якому вони працювали, то за змістом їхній відгук є приблизно таким: пересічна компанія, нічого особливого.

Така модель також негативно позначається на відносинах між керівництвом (роботодавцем) і найманими працівниками, хоча і не настільки очевидно, як

модель «ворожості». Працівники підприємства, керівництво якого використовує модель «байдужості», позбавлені можливості задовольнити потреби у визнанні своєї значущості для підприємства, відчутті цінності особистого внеску в результати діяльності підприємства, підтримці та схваленні результатів праці. Відповідно така модель також несприятлива для формування лояльності та посилення мотивації працівників.

3. «*Товариськість*». Підприємство демонструє, що цінує внесок кожного працівника в загальні результати. Працівники, яких звільняють, підтримують контакти з колишнім роботодавцем. Керівництво позитивно відгукується в колективі про тих, хто звільнився. Таким працівникам зазвичай дають хороші рекомендації. Своєю чергою, колишні працівники також добре відгукуються про компанію, у якій вони працювали.

Така модель відносин підприємства зі звільненими працівниками сприяє задоволенню потреб у безпеці та захищеності, повазі, визнанні особистої цінності та значущості власних результатів для підприємства. Модель «товариськості» сприяє формуванню здорових, партнерських взаємовідносин між керівництвом (роботодавцем) і найманими працівниками, а також здорового соціально-психологічного клімату в колективі.

Лише підприємство, яке дотримується третьої моделі відносин зі звільненими працівниками, може розраховувати на формування лояльності до керівництва, роботодавця, підприємства та посилення мотивації персоналу.

Розірвання трудових відносин між найманим працівником і роботодавцем має здійснюватися відповідно до чинного трудового законодавства. Має бути належним чином оформлена кадрова документація. Працівникові, який звільняється, керівник може пообіцяти надати хорошу характеристику (звісно, якщо на таку характеристику працівник заслуговує) у разі, якщо до нього звернеться майбутній роботодавець.

Коли необхідно *вивільняти працівників* унаслідок скорочення чисельності, то у разі неможливості перепідготовки працівників чи відсутності такої потреби, процедура вивільнення працівників має бути ретельно спланована: від повідомлення про майбутнє вивільнення та обґрунтування такого рішення до надання консультацій щодо подальшого працевлаштування.

Припинення трудового договору є правомірним лише за наявності передбачених законодавством підстав і за умови дотримання порядку звільнення працівника щодо кожної конкретної підстави.

Якщо ініціатива припинення трудового договору належить працівникові, то він подає заяву на ім'я власника або вповноваженого ним органу про своє бажання звільнитися з роботи. Про своє звільнення працівник має попередити власника за два тижні. В окремих випадках, передбачених трудовим законодавством, власник повинен розірвати трудовий договір у строк, про який просить працівник.

Якщо ж ініціатором звільнення працівника є власник, то законодавством передбачено певні процедурні гарантії від неправомірного звільнення працівника. Розірвання трудового договору за ініціативою власника може бути проведене лише *за попередньою згодою профспілкового органу підприємства* у випадках, передбачених законодавством.

Під час звільнення працівника з роботи видається наказ, у якому зазначаються підстави розірвання трудового договору з посиланням на відповідний пункт і статтю закону. На підставі цього наказу в трудовій книжці робиться запис про причини звільнення.

Трудова книжка видається працівникові в день звільнення. У цей же день підприємство має виплатити нараховану й невиплачену заробітну плату, компенсацію за невикористану відпустку тощо. Затримка розрахунку з працівником зобов'язує власника виплатити на користь працівника середню заробітну плату за весь час затримки розрахунку.

У деяких випадках припинення трудового договору працівникові виплачується *вихідна допомога*. Її виплата здійснюється в разі припинення трудового договору в зв'язку з призовом чи вступом працівника на військову службу, у разі відмови працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, продовження роботи в зв'язку зі зміною істотних умов праці, дострокового розірвання строкового трудового договору на вимогу працівника в разі порушення власником законодавства про працю, колективного або трудового договору, у випадках зміни в організації виробництва та праці, зокрема ліквідації, реорганізації або перепрофілювання підприємства, скорочення чисельності або штату працівників та в інших випадках. Залежно від підстави звільнення працівника розмір вихідної допомоги може диференціюватися від однієї до трьох середньомісячних заробітних плат.

Для збереження хороших відносин з колишніми працівниками важливо *дотримуватися певних етичних принципів під час їхнього звільнення*. Працівники служби персоналу мають провести *завершальне* (*вихідне*) *інтерв'ю* зі співробітниками, які звільняються. Таку бесіду може провести безпосередній керівник чи вищий керівник.

У процесі завершального інтерв'ю працівники служби персоналу мають з'ясувати мотиви звільнення співробітників. Такими мотивами можуть бути:

— незадовільний компенсаційний пакет;
— брак можливостей для професійного та кар'єрного зростання;
— погані умови праці;
— незадовільний соціально-психологічний клімат;
— погіршання здоров'я;
— зміна місця проживання та ін.

Керівники й працівники служби персоналу особливо ретельно мають дослідити причини звільнень:

— компетентних працівників;
— працівників, які перебували в резерві на заповнення вакантних посад керівників;
— новоприйнятих працівників на етапі випробувального терміну, а також тих, які звільняються впродовж першого робочого року;
— працівників, у навчання яких підприємство вклало значні кошти.

Під час завершального інтерв'ю можна отримати інформацію про наявні проблеми в діяльності підприємства, складності в системі комунікацій, взаємовідносини в трудовому колективі, з'ясувати проблеми, пов'язані з трудовою дисципліною, тощо. Більшість працівників позитивно ставиться до такої розмови й відверто ділиться своїми міркуваннями не лише про наявні проблеми, а й способи їх вирішення.

Щоб підприємство не зазнало суттєвих збитків від звільнення працівників, насамперед особливо цінних і компетентних, потрібно налагодити *систему підготовки наступників*. До такої підготовки доцільно залучити працівника, який звільняється. Керівництво може звернутися до таких працівників з проханням рекомендувати кандидата на посаду, з якої він звільняється.

Підприємство має дбати про те, щоб майбутній роботодавець чи працівники рекрутингової агенції вважали досвід роботи на цьому підприємстві запорукою високої компетентності кандидата. На прохання працівника безпосередній керівник може підготувати *рекомендаційний лист* або пообіцяти надати характеристику в разі, якщо до нього звернеться майбутній роботодавець.

Підприємство може сприяти в працевлаштуванні працівників, яких потрібно вивільнити. За кордоном поширене звернення роботодавців і керівників до рекрутингових агенцій для працевлаштування працівників, яких змушені вивільнити з підприємства. Такі послуги рекрутингових агенцій отримали назву *аутплейсмент*. Рекрутингові агенції, які працюють на вітчизняному ринку праці, готові надавати такі послуги, про що свідчить інформація, розміщена на Інтернет-сайтах агенцій. Разом з цим такі послуги не користуються попитом з боку організацій-замовників.

Для розвитку відносин із колишніми працівниками підприємство має *підтримувати постійні контакти з ними*. В англійській мові використовують поняття *alumni*, що означає: випускники одного навчального закладу або колишні працівники однієї компанії. Для підтримки контактів з колишніми працівниками чимало компаній створюють групи в соціальних мережах — *клуби теперішніх і колишніх працівників* (*alumni group*). Для спілкування працівників (наявних і колишніх) підприємства можуть створювати розділи на власній Інтернет-сторінці або навіть спеціальні сайти. На таких сайтах колишні та наявні працівники спілкуються, обмінюються професійною інформацією, звертаються за допомогою щодо вирішення різноманітних питань, навіть особистого характеру. Підприємства можуть також використовувати інформаційні розсилки зі своїми новинами.

Ефективним засобом підтримання контактів з колишніми працівниками може бути привітання їх зі святами. Працівників, які пропрацювали на підприємстві тривалий час, керівництво може запрошувати на корпоративні заходи, спортивні змагання та благодійні акції. У такий спосіб керівництво демонструє повагу до роботи колишніх працівників, їхнього внеску в результати роботи на підприємства, що, своєю чергою, позитивно впливає на лояльність і мотивацію (наявних) співробітників.

Важливо також підтримувати *контакти з працівниками, які вийшли на пенсію*. Колишні працівники, які вийшли на пенсію, зазвичай, комунікабельні та авторитетні люди з багатим життєвим досвідом. Вони можуть певною мірою впливати на суспільну думку та її формувати. В іноземних компаніях таких працівників цінують і поважають. Ветеранів часто запрошують на корпоративні заходи. За такими працівниками може зберігатися право користування соціальними виплатами та благами. Їх часто призначають на посади почесних радників або наділяють правом дорадчого голосу в різних органах корпоративного управління.

15.8. Мотиваційний менеджмент з використанням примусових заходів

Особлива форма мотивування працівників — ***примус***, характерними рисами якого є:

1) використання як стимулів санкцій і покарань;

2) апелювання до таких мотивів, як страх, самозбереження, хоч і не виключається задіяння таких мотивів, як повага, почуття обов'язку;

3) обмежена свобода вибору суб'єктом способів поведінки у трудовій сфері.

Форми примусу, що можуть використовуватися на ***інституціональному рівні***, передбачають *прямий* і *непрямий примус*. Останній, своєю чергою, поділяється на адміністративний, економічний, соціально-нормативний, технологічний.

Прямий примус ґрунтується на відносинах панування та підпорядкування, які закріплюються нормативними актами. Суб'єкти поведінки (наприклад, позбавлені волі люди) мають обмежене коло громадянських прав і свобод, і внаслідок цього в них немає або обмежена свобода вибору лінії поведінки. Дана форма примусу апелює до таких потреб і мотивів, як виживання, страх, самозбереження. Безперечно, ця форма примусу до трудової діяльності найменш ефективна з погляду продуктивності та якості праці.

Адміністративний примус, як один з різновидів непрямого примусу, реалізується через систему негативних стимулів щодо суб'єктів, права яких обмежені адміністративними рамками, а ті громадянські права й свободи, які вони мають, не можуть бути ними цілком реалізовані.

Економічний примус ґрунтується на відчуженні праці від власності, а тому головною ознакою цієї форми є брак у працівника іншого джерела засобів існування, крім роботи за наймом, а отже, обмеження свободи вибору.

Особливістю *соціально-нормативного примусу* є характер впливу на свідомість працівника. Останній здійснюється через систему релігійних, етичних, ідеологічних норм, які тією чи іншою мірою стосуються сфери праці. За цієї форми примусу свобода вибору поведінки обмежується не стільки адміністративними нормами чи економічними умовами, скільки панівними в суспільстві соціально-етичними нормами, що регламентують поведінку у сфері докладання праці.

Технологічний примус пов'язаний з жорстким закріпленням працівників за конкретним робочим місцем, яке, своєю чергою, є складником технологічних систем (потокових, конвеєрних ліній, апаратурних процесів тощо), а також за сферами докладання праці. Наслідком такого закріплення стає вузька спеціалізація працівників, обмеження щодо зміни місця роботи (в умовах монопромислового чи іншого моноспрямування міст, районів). При цьому обмежується свобода вибору суб'єктом місця докладання праці.

На ***рівні підприємства*** формами примусового мотивування є покарання та власне примус. *Примус* як форма непрямої примусової мотивації реалізується через апелювання до нормативних актів — статутів, положень, наказів, стандартів, розпоряджень, інструкцій.

Покарання як форма примусу передбачає застосування різноманітних санкцій у разі невиконання чинних вимог і апелює до почуття страху, потреб у безпеці та стабільності. Застосування цієї форми мотивування має бути обмеженим, оскільки супроводжується небажаними побічними наслідками, зокрема втратою інтересу до роботи, агресією, прихованим саботажем тощо.

Для того щоб уникнути потенційних негативних наслідків застосування системи об'єктивно необхідних покарань, варто додержуватися таких правил:

— покарання мають використовуватись у разі стійкої динаміки порушень, яку в інший спосіб подолати неможливо;

— покарання потрібно використовувати як разовий захід, оскільки вони мають короткостроковий ефект;

— покарання має відбуватися відразу після випадку небажаної поведінки;

— після застосування покарання важливо, щоб працівник чітко усвідомлював причини покарання та майбутні наслідки в разі повторення небажаної поведінки;

— під час покарання слід апелювати не до особистості, а до поведінки, пов'язаної з фактом невиконання вимог і його наслідків;

— покарання має бути справедливим (співрозмірним з наслідками небажаної для організації поведінки) та застосовуватися з однаковим підходом до всіх працівників, які на нього заслуговують.

Резюме

Матеріальна винагорода відіграє важливу роль у підвищенні трудової активності персоналу та закріпленні компетентних працівників. Разом з цим людина працює не тільки для задоволення матеріальних інтересів, а й для комплексного забезпечення різноманітних соціальних, культурних і духовних потреб. Постійні зміни у структурі та ієрархії мотивів працівників є об'єктивною закономірністю, властивою сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації працівників, належать зміни в характері та змісті праці, професійно-кваліфікаційній структурі персоналу підприємств, якості людського капіталу, матеріальному стані найманих працівників та якості трудового життя, соціальному статусі найманих працівників та ін.

Важливе місце в мотиваційному механізмі працівників посідає корпоративна культура. Формування та розвиток корпоративної культури має сприяти ефективній роботі працівників, підвищенню їхньої відданості, мотивації та лояльності. В успішних компаніях корпоративна культура втілюється в корпоративному кодексі (діловому кредо), який вважається обличчям підприємства. Він має виділяти підприємство з-поміж інших, позитивно впливати на його імідж і репутацію, бути привабливим для клієнтів, партнерів, сприяти залученню компетентних кандидатів на вакантні посади та їх закріпленню в організації.

Особливе значення в мотиваційному менеджменті має бренд роботодавця, стабільність підприємства на ринку та перспективи розвитку. Сильний бренд роботодавця

сприяє залученню висококваліфікованих і компетентних фахівців, формуванню прихильності та лояльності співробітників, причетності до справ підприємства, посиленню мотивації. Можна виокремити внутрішню та зовнішню цільову аудиторію HR-брендування. До внутрішньої цільової аудиторії належать власні співробітники підприємства, до зовнішньої — студенти, аспіранти, особи, що шукають роботу, особи, котрі працюють у компаніях – конкурентах; співробітники рекрутингових, тренінгових компаній та ін. Компанія має сформувати основні ціннісні пропозиції, які потрібно донести до цільових груп. Під час формування ціннісної пропозиції слід додержуватися певних правил. Крім того, ціннісна пропозиція має бути узгодженою із загальними цінностями компанії.

Важливим методом нематеріальної мотивації є проведення корпоративних заходів. Організація їх залежить від корпоративної культури підприємства, фінансових ресурсів і цілей проведення. Для посилення мотиваційного впливу на поведінку працівників на корпоративних заходах мають бути створені рівні умови для всіх працівників незалежно від посад, які вони обіймають. Необхідно інформувати працівників про умови проведення таких заходів (правила поведінки, стиль одягу тощо).

Ефективним мотиваційним заходом є організація нагород. Під час розроблення програми нагород треба враховувати особливості корпоративної культури, цінності та характеристики, які хоче прищепити та розвивати керівництво підприємства. Важливо, щоб усі категорії персоналу мали можливість одержати нагороду. Оптимальний варіант, коли за результатами конкурсу 10—15 % членів команди одержують нагороди. Що урочистіше вручення нагород, то вони цінніші й більший мотиваційний вплив мають.

Серед методів нематеріальної мотивації слід виокремити програми професійного розвитку персоналу. Програми професійного розвитку можуть передбачати навчання у вишах, аспірантурі та докторантурі, направлення на стажування до провідних вітчизняних та іноземних фірм і університетів, організацію семінарів, тренінгів, інші форми довгострокового та короткострокового підвищення кваліфікації.

Своєчасне надання достовірної інформації щодо професійних, організаційних, трудових, соціальних аспектів роботи працівників на підприємстві не тільки позитивно впливає на їхню адаптацію, результативність праці, соціально-психологічний клімат, а і є ефективним мотиваційним засобом. Крім інформації, яка безпосередньо стосується трудової діяльності, комунікацій в організації, взаємовідносин у трудовому колективі, важливо інформувати працівників про загальний стан справ, фінансово-економічну ситуацію, що склалася на підприємстві, стратегію розвитку, поточні та перспективні цілі. Така інформація важлива для формування відчуття причетності до справ підприємства та лояльності працівників. Інформування працівників забезпечує прозорість фінансової, маркетингової, збутової, кадрової політики підприємства, дає змогу зрозуміти рішення, які приймає керівництво. Особливо це актуально для підприємств, у яких цінується командна робота, заохочується ініціативність, активність працівників, практикується участь працівників в управлінні підприємством.

Ефективним методом мотивації є заохочення працівників вільним часом. На практиці набули поширення такі його форми, як надання працівникам додаткового часу відпочинку, установлення гнучких режимів робочого часу, застосування гнучких форм зайнятості. Додатковий час відпочинку може надаватися працівникам періодично протягом робочого року або у формі додаткової відпустки. Гнучкий режим робочого часу є формою організації праці, за якою для окремих категорій працівників установлюється режим праці із саморегулюванням часу початку, закінчення та тривалості робочого часу протягом робочого дня. Гнучкі форми зайнятості містять тимчасову, дистанційну (виконання робіт удома) зайнятість, укладання строкових трудових договорів та ін. Заохочення працівників вільним часом сприяє зниженню втрат робочого часу, підвищен-

ню мотивованості, створенню додаткових стимулів до підвищення ефективності і якості виконуваних робіт, творчої та інноваційної діяльності.

Важливу роль у формуванні партнерських дружніх стосунків між керівництвом і працівниками, лояльності працівників, а відтак і посиленні їхньої мотивації відіграють політика керівництва щодо звільнення працівників. Можна виокремити кілька моделей стосунків підприємства зі звільненими співробітниками: «ворожість», «нейтралітет» та «товариськість». Лише підприємство, що додержується третьої моделі, може розраховувати на лояльність працівників до підприємства та посилення їхньої мотивації. Для збереження хороших стосунків із колишніми співробітниками важливо додержуватися певних етичних принципів під час звільнення. Потрібно провести завершальне інтерв'ю із працівниками, що звільняються. Для формування хороших стосунків потрібно підтримувати постійні контакти із колишніми співробітниками.

Особливою формою мотивування персоналу є примус. Форми примусу, що можуть використовуватися на інституціональному рівні, передбачають прямий і непрямий примус. Останній, своєю чергою, поділяється на адміністративний, економічний, соціально-нормативний, технологічний. На рівні підприємства формами примусового мотивування є покарання та примус. Примус реалізується через апелювання до нормативних актів. Покарання передбачає застосування різноманітних санкцій у разі невиконання чинних вимог і апелює до почуття страху, потреб у безпеці та стабільності. Застосування цієї форми мотивації має бути обмеженим, оскільки супроводжується небажаними побічними наслідками. Для того щоб уникнути потенційних негативних наслідків застосування системи покарань, варто додержуватися низки правил.

Терміни і поняття

Бренд роботодавця
Внутрішні комунікації
Гнучкі режими робочого часу
Гнучкі форми зайнятості
Завершальне інтерв'ю
Засоби інформування персоналу
Звільнення працівників з роботи
Клуб нинішніх і колишніх співробітників
Комунікаційний аудит
Конкурси
Корпоративна культура
Корпоративний кодекс
Корпоративні заходи
Нагороди
Нематеріальна мотивація
Підтримання контактів з колишніми працівниками
Покарання
Примус
Програми професійного розвитку персоналу
Регламент організації внутрішніх комунікацій
Ціннісна пропозиція
Цільова аудиторія
Чинники трансформації мотивів

Питання для перевірки знань

1. Обґрунтуйте значення нематеріальних методів мотивації для закріплення працівників на підприємстві.
2. Дайте характеристику чинникам трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації.
3. Перелічіть методи нематеріальної мотивації, які набули поширення на практиці.
4. Розкрийте взаємозв'язок корпоративної культури та мотивації працівників.
5. Поясніть вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність організації.
6. Дайте характеристику ефективної корпоративної культури.
7. Наведіть приклади корпоративних кодексів відомих компаній.
8. Розкрийте мотиваційний потенціал бренда роботодавця.
9. Розкрийте взаємозв'язок між брендом роботодавця й товарним брендом.
10. Дайте характеристику правилам, яких потрібно додержуватися під час формування ціннісної пропозиції.
11. Розкрийте мотиваційний вплив на працівників програм професійного розвитку.
12. Визначте правила, яких потрібно додержуватися під час розроблення корпоративних заходів і конкурсів.
13. Розкрийте особливості мотивації працівників за допомогою внутрішніх комунікацій та інформування персоналу.
14. Наведіть приклади інструментів внутрішнього PR організації.
15. Охарактеризуйте методи проведення внутрішнього комунікаційного аудиту.
16. Дайте характеристику формам стимулювання працівників вільним часом.
17. Наведіть переваги для підприємства формування хороших стосунків і підтримання контактів з колишніми співробітниками.
18. Дайте порівняльну характеристику моделям формування стосунків підприємства зі звільненими співробітниками.
19. Дайте характеристику способам підтримання контактів з колишніми працівниками.
20. Розкрийте механізм мотивування трудової діяльності примусовими заходами.

Завдання для індивідуальної роботи

1. На підставі вивчення фахової літератури та періодичних видань знайти приклади корпоративних кодексів відомих компаній. З'ясувати специфічні їх особливості.
2. Скласти опитувальний лист для дослідження лояльності співробітників до бренда роботодавця.
3. Розробити план заходів щодо реалізації на підприємстві концепції бренда роботодавця.
4. Сформувати ціннісні пропозиції HR-бренда для підприємств різних видів економічної діяльності.

5. Розробити положення про організацію та проведення конкурсу для працівників певних професійних груп: робітників промислового підприємства, агентів торговельної компанії, фахівців зі зв'язків із громадськістю та пресою підприємства видавничої галузі та ін.
6. Провести моніторинг ринку тренінгових послуг у галузі мотивації та оплати праці в певному регіоні. Визначити тематику семінарів і тренінгів, форми та методи навчання, очікувані результати та вартість навчання.
7. Розробити опитувальний лист для проведення вихідного інтерв'ю з працівниками, що звільняються з підприємства.
8. Вивчити досвід іноземних і вітчизняних компаній зі створення клубів теперішніх і колишніх співробітників (alumni group).
9. Підготувати есе на тему «Досвід нематеріальної мотивації у вітчизняних та іноземних компаніях».

Література для поглибленого вивчення

1. Методичні рекомендації щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 4 жовтня 2006 р. № 359.
2. Методичні рекомендації щодо застосування підсумованого обліку робочого часу, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 19 квітня 2006 р. № 138.
3. *Бэрроу С.* Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли ; [перев. с англ. А. М. Орешкиной]. — М. : ООО «Группа ИДТ», 2007.
4. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
5. *Егоршин А. П.* Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов. — 2-е изд., перераб., доп. / А. П. Егоршин. — М. : ИНФРА-М, 2006.
6. *Иванова С. В.* Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
7. *Задихайло Д. В.* Корпоративне управління : навч. посіб. / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. — Х. : Еспада, 2003.
8. *Кибанов И. А.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / И. А. Кибанов, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2009.
9. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.
10. *Магура М.* Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. — М. : Журнал «Управление персоналом», 2007.
11. *Мансуров Р.* HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров. — СПб. : БХВ-Петербург, 2011.
12. *Мартин Г.* Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик ; пер. с. англ. — М. : Группа ИДТ, 2008.
13. *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011.

14. *Одегов Ю. Г.* Мотивация персонала : учеб. пособие. Практ. задания (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко. — М. : Альфа-Пресс, 2010.
15. Построение системы внутренних коммуникаций в организации // Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». — 2009. — № 8.
16. *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.
17. *Сартейн Л.* Люди — «начинка» бренда. Восемь принципов объединения ваших сотрудников и вашего бизнеса / Л. Сартейн, М. Шуманн. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007.
18. *Соломанидина Т. О.* Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
19. *Шапиро С. А.* Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. — М. : Гросс Медиа, 2006.