

Узагальнюючи запропоновані заходи можна зробити висновок, що застосовуючи на практиці запропоновані положення управління персоналом, підходи до їх вдосконалення, а також рекомендації для кожного з етапів управління ними підприємства здатні забезпечити певне підвищення рівня своєї конкурентоспроможності.

Література

1. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика / В. М. Анисимов. – М. : Экономика, 2003. – 704 с.
2. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учебн. пособ. / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – 2 изд., стер. – Минск : ООО "Интерпрессервис", 2003. – 352 с.
3. Васильченко Н. Г. Современная система управления предприятием / Н. Г. Васильченко. – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2003. – 320 с.
4. Зайцев Г. Г. Управление персоналом : учебн. пособ. в 2 ч. / Г. Г. Зайцев. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1997. – Ч. 1. – 144 с.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон ; пер. с англ. – М. : Дело, 1994. – 464 с.
6. Ремизов К. С. Основы экономики труда / К. С. Ремизов. – М. : Изд-во МГУ, 1990. – 208 с.
7. Управління персоналом фірми : навч. посібн. / В. І. Крамаренко, Б. І. Холод, М. М. Нагорська, О. В. Логвіна, І. В. Ванєєва. – К. : ЦУЛ, 2003. – 272 с.

Ляшок Н.Ю.

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мотивація й стимулювання є вирішальним фактором в управлінні персоналом. Всесвітньо визнані авторитети в галузі менеджменту підкреслюють, що якщо немає відповідного персоналу, то й інші фактори виробництва мало чим допоможуть у досягненні поставленої цілі. Коли вже є штат, сформований із підготовлених, розумних і енергійних людей, як наступний крок потрібно стимулювати їх творчі здібності.

Для ефективного управління мотивацією необхідно:

- чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба - мета - дія - досвід - очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- визначити набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, за яких потреби можуть бути задоволені;
- знати, що мотивація - не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції.

Активно діяти можна тільки тоді, коли є впевненість, що обрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети. Існують три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії.

1. Стимули і покарання: люди працюють за винагороди - тим, хто добре працює, платять добре, а тим, хто працює ще краще, платять ще більше. Тих, хто не працює якісно - карають.

2. Мотивування через саму роботу: дайте людині цікаву роботу, яка приносить їй задоволення і якість виконання буде високою.

3. Систематичний зв'язок з менеджером: визначайте цілі з підлеглими і дайте позитивну оцінку, коли вони діють правильно та негативну, коли помиляються.

Мотиваційна стратегія має ґрунтуватись на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими.

Сьогодні багато компаній розробляють серйозні комплексні програми мотивації персоналу. Однак ці програми не завжди працюють ефективно, тому що не враховують особливості окремих працівників. Мотивувати людину, що цінує спокій і стабільність, можливістю вирішувати складні задачі на свій страх і ризик так само недоцільно, як і мотивувати активну заповзятливу людину надбавкою до зарплати за вислугу років.

Ясно, що будь-які системи, у тому числі і система мотивації, розробляються і впроваджуються в руслі загальної стратегії організації. Варто пам'ятати, що сама стратегія реалізується на конкретних робочих місцях. Необхідним є баланс між інтересами організації в цілому й окремих співробітників. Фахівці вважають, що система мотивації повинна коректуватися і доводитися до відома кожного співробітника. Від цього залежить, стане запропонована система мотивуючим чи демотивуючим фактором.

Визначивши, який тип працівників переважає в компанії, можна розробити рекомендації зі створення оптимальних умов, за яких буде забезпечена максимальна віддача. (Для різних типів працівників у різному ступені важливі влада, авторитет, гроші, стабільність, суспільне визнання, наявність затверджених процедур, збереження статус-кво тощо). Аналогічно можна оцінити, наскільки існуючі умови є демотивуючими.

Якщо розроблена в організації система мотивації входить у суперечність з поведінковими характеристиками реальних працівників, треба або коректувати систему, або змінювати працівників. Спроби нав'язування мотивів "згори" без врахування існуючої організаційної культури малоефективні.

У той же час правильне роз'яснення системи мотивації може значною мірою згладити ці протиріччя. Знаючи, до якого поведінкового типу відносяться підлеглі, лінійний керівник може правильно розставити акценти при роз'ясненні не тільки системи мотивації, але і будь-яких інших змін, що відбуваються в організації. Задоволеність роботою - це результат співвідношення мотивуючих і підтримуючих факторів.

Підтримуючі фактори:

- гроші;
- умови;
- інструменти для роботи;
- безпека;

- надійність.

Мотивуючі фактори:

- визнання;
- ріст;
- досягнення;
- відповідальність і повноваження.

Якщо обидві групи факторів відсутні - робота стає нестерпною. Якщо присутні тільки підтримуючі фактори - незадоволеність від роботи мінімальна. Якщо обидві групи факторів присутні - робота приносить максимальну задоволеність.

Коли мова йде про мотивацію, на підприємстві, де не створені передумови нормальної роботи, ніяка система мотивації не дасть довгострокового ефекту. Скоріше на порядок денний ставиться питання про усунення основних демотивуючих факторів.

Таким чином, перш ніж вибудовувати систему мотивації, потрібно спочатку усунути демотивуючі фактори.

Робота з удосконалювання системи мотивації не може бути повноцінною, якщо не враховуються настрої і побажання якщо не всіх працівників, те хоча б ключових фахівців, найбільш яскравих представників колективу, неформальних лідерів. Далі сформульований типовий перелік проблем, хвилюючих усіх працівників багатьох компаній:

- необґрунтований розрив у рівні оплати вищого, середнього і нижнього складу працівників;
- зрівнялівка в оплаті праці при неоднаковій ефективності і відношенню до справи;
- несправедливість винагороди за різну працю і різний внесок;
- відсутність гнучкості в оплаті праці;
- завищені оклади “особливо наближених” працівників;
- оплата не за кінцевим результатом;
- відсутність зв'язку зарплатної системи з результатами роботи компанії й одержуваням нею прибутком;
- відсутність елементів стимулювання праці конкретного працівника за конкретний внесок у результати роботи фірми;
- відсутність критеріїв оцінки діяльності працівників;
- небажання певного кола працівників підвищувати рівень професіоналізму;
- демотивуючий стиль керівництва.

Очевидно, що проблеми в кожній організації мають свій контекст і причини виникнення. Чи допустимий в цій ситуації універсальний підхід до рішення мотиваційних проблем? Так, якщо компенсаційна політика і заходи немонетарного впливу будуть досить гнучкими, що дозволяють враховувати всю мозаїку очікувань і думок колективу.

На наш погляд, проблема важлива ще й тому, що пряме перенесення західних зразків управління персоналом на українські підприємства не може забез-

печити ефективність моделей мотивації. Кардинальні зміни в управлінні кадрами відбуваються не тільки в нашій країні, але й у країнах з розвинутими ринковими системами господарства. Причому ці зміни мають різну спрямованість. Наша країна освоює вироблені на Заході і пристосовані до ринкових умов технології керування персоналом, орієнтуючись на підвищення індивідуальної економічної і правової відповідальності за застосування праці як з боку самих працівників, так і тих господарських одиниць, що його використовують.

У країнах з розвинутою ринковою економікою ці орієнтири можна сформулювати у виді двох основних положень. По-перше, керування персоналом висулося на перше місце серед стратегічних питань розвитку фірми. По-друге, у сфері керування персоналом сформувалася стійка орієнтація на гуманістичні цінності, прагнення все повніше втягувати працівників у справи фірми, активізуючи для цього їхній творчий потенціал.

Але Україна нещодавно відійшла від трудової ідеології, у якій працівник декларувався як головна суспільна цінність і хазяїн свого підприємства, а в самому трудовому процесі домінували принципи колективізму і культивувався його духовна значимість. У радянській промисловості ведучою одиницею організації трудового процесу була бригада, а не окремий працівник. А сьогодні український менеджмент зіштовхується зі спокусою перенести на український ґрунт механізми мотивації, вироблені західними фірмами. Однак необхідно врахувати, що зміни, які відбуваються, відбивають два історичних етапи суспільного розвитку. В Україні відбувається завершення індустріального етапу розвитку, а на Заході складається постіндустріальна економіка. У системі оцінок епохи пізнього індустріалізму важко сприйняти зміст тих змін, що відбуваються на Заході.

Новий характер трудових відносин виявляється у великих західних компаніях, відбиваючи глобальні суспільні зрушення, перехід суспільства до постіндустріальних цінностей і форм життя. У великих західних фірмах робота з персоналом набуває тотального характеру, що дозволяє говорити і про принципову зміну відношення до найманої праці. Перенос досвіду цієї роботи на український ґрунт повинен відбуватися з обережністю.

Для вітчизняних умов у даний час на більшості підприємств корисніше використовувати традиційні механізми організаційного і символічного впливу. Визначимо основні стимули і мотивуючі критерії в професійній діяльності:

- будь-які стимулюючі дії повинні бути ретельно проробленими, причому насамперед тими, хто вимагає дій від інших;
- людям важливо відчувати радість від роботи, відповідати за її результати, бути особисто причетними до результатів;
- будь-яка людина прагне виразити себе в праці, пізнати себе в результатах, одержувати реальні докази того, що вона здатна робити корисне;
- кожному працівнику варто надати можливість оцінити свою значимість у колективі;
- у досягненні мети, яку працівник сам собі визначив чи у формулюванні якої він взяв участь, він витратить значно більше енергії;

- результативні працівники мають повне право на матеріальне і моральне визнання;
- працівники повинні мати вільний, безперешкодний доступ до всієї необхідної інформації;
- будь-які серйозні рішення про зміни в роботі працівників повинні прийматися за їхньої особистої участі, з урахуванням їх позиції;
- самоконтроль повинен супроводжувати будь-які дії працівника;
- працівникам повинна бути надана можливість постійно отримувати в процесі роботи нові знання й уміння;
- співробітникам важливо постійно надавати інформацію про результати і якість їхньої професійної діяльності.

Література

1. Бойко О.С. Наука управління персоналом. Львів.: Галичина, 2008, 210 с.
2. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах // Персонал, № 3, 2008.С.17-29
3. Вейл П. Искусство менеджмента, М. Юрист, 2007.-200с.
4. Журавель П.В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом // Персонал, №5, 2007.С.80-92.

Ляшок О.Я.

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА КОРДОНОМ

Огляд різних теорій організації та управління підприємством дозволяє зробити загальний висновок: виживання й ефективність діяльності підприємств залежать від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу та керівництва підприємством.

Використовуючи японський досвід, у США та європейських країнах останнім часом також розроблено різні моделі управління, в центрі уваги яких знаходиться людина. Такі моделі, як правило, містять наступні блоки:

- 1) персонал фірми;
- 2) ретельний облік знань та здібностей працівників при призначенні їх на ключові посади у фірмі;
- 3) стиль і культура ділових взаємин в організації;
- 4) довгострокові цілі розвитку фірми.

Стратегічні концепції управління персоналом у промислово розвинених країнах розглядають працівників як вирішальний фактор збереження конкурентоздатності та спрямовані на підготовку кадрів відповідно до вимог ринку, що постійно змінюються, і з урахуванням уведення нових технологій. На думку багатьох закордонних дослідників, головними моментами в роботі з персоналом повинні стати:

- а) ресурсна орієнтація, тобто використання індивідуальних здібностей працівників у відповідності до стратегічних цілей організації (в першу чергу для оволодіння новими технологіями);