

УДК 331.1

Олена Чигринець

КОНЦЕПЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

Досліджено особливості концепцій підвищення ефективності праці персоналу. Сформульовано теоретичні засади застосування концепцій взаємної мотивації та внутрішньої конкуренції персоналу. Надано практичні рекомендації щодо впровадження концепцій підвищення ефективності праці персоналу в організаціях.

Ключові слова: суперництво, конкурентоспроможність, мотивація, персонал, концепція.

Исследованы особенности концепций повышения эффективности труда персонала. Сформулированы теоретические основы применения концепций взаимной мотивации и внутренней конкуренции персонала. Даны практические рекомендации по внедрению концепций повышения эффективности труда персонала в организациях.

Ключевые слова: соперничество, конкурентоспособность, мотивация, персонал, концепция.

The features of staff labor efficiency improvement concepts are investigated. Theoretical basis for using of mutual motivation and internal competition concepts are given. Practical recommendations for staff labor efficiency improvement concepts implementation are given.

Keywords: contest, competitiveness, motivation, staff, concept.

Визначення проблеми. У сучасних умовах господарювання провідною тенденцією забезпечення конкурентоспроможності організацій є підвищення ролі персоналу. Персонал розглядається як важливий ресурс у діяльності підприємства, що поряд із технікою та технологією забезпечує йому стабільний стан на ринку.

У контексті наведеної тенденції стає доцільним більш глибоке дослідження людського фактора, яке дозволить виявити додаткові джерела підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження проблем підвищення ефективності праці персоналу зробили такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як В. Б. Авер'янов, Г. В. Атаманчук, В. Д. Бакуменко, М. М. Білинська, Ю. П. Битяк, О. А. Воронько, М. В. Гаман, В. М. Князев, С. Н. Князев, Г. І. Леліков, В. І. Луговий, В. К. Майборода, А. М. Михненко, Т. В. Мотренко, П. І. Надолішній, Н. Р. Нижник, Є. В. Охотський, Т. І. Пахомова, Я. Ф. Радиш, А. П. Рачинський, В. М. Рижих, С. М. Сербогін, В. М. Сороко, М. П. Стрельбицький, А. І. Турчинов, С. К. Хаджирадева, В. В. Черепанов, В. О. Шамрай, Ю. П. Шаров та ін.

© Чигринець О. А., 2013

На сьогодні ця проблема залишається малодослідженою і розглядається без системного, комплексного підходу, науково обґрунтованих висновків, пропозицій і рекомендацій.

Метою статті є дослідження особливостей концепцій підвищення ефективності праці персоналу: взаємної мотивації та внутрішньої конкуренції, а також розробка практичних рекомендацій щодо застосування кожної з цих стратегій.

Виклад основного матеріалу. Взаємна мотивація підвищення ефективності праці – це сукупність взаємних чинників, які формують позитивний тип поведінки працівника спрямований на підвищення якості праці.

Психологія працівника характеризується діалектичною природою: з одного боку він прагне до взаємності, а з іншого – намагається отримати конкурентну перевагу перед своїми колегами, через що змушений вдаватися до невзаємної поведінки. Саме внутрішня природа працівника впливає на взаємність, а на прояви невзаємності більшою мірою впливає зовнішнє середовище. Внутрішня природа працівника є сталою та сформованою. Їй притаманне прагнення до допомоги, до порозуміння, до взаємності, до сприяння, до поступливості. Особливістю зовнішнього середовища є його постійні зміни, що потребують швидкого пристосування, гнучкості та мають певні труднощі. Внаслідок цього людина починає сприймати зовнішнє середовище вороже, що в свою чергу призводить до гніву, депресії, конфліктності та стресу. Результатом такого впливу є невзаємність – протидія, яка призводить до порушення взаємопорозуміння. Коли за оцінкою працівника має місце невзаємність, виникає почуття незадоволеності і знижується мотивація до праці, що зрештою призводить до демотивації. Ефективність праці немотивованих людей у п'ять разів нижче трудової віддачі працівників, яких стимулюють [5].

Отже, рівень взаємної мотивації залежить від внутрішнього стану людини, на який значно впливає зовнішнє середовище. Якщо працівник знаходиться в позитивному моральному стані, тобто зовнішнє середовище є сприятливим – взаємна мотивація можлива, у протилежному випадку – ні.

За наявності сприятливих для взаємної мотивації умов, ефективність оцінки працівником робочої ситуації підвищується, призводячи до більш повного розкриття його можливостей. Це справляє позитивний вплив на трудову активність працівника.

Враховуючи наведене, взаємна активізація персоналу є результатом вивільнення позитивної енергії, яка є каталізатором прискорення робочого ритму, підвищення зосередженості, відповідальності, тобто характеристик, які є вирішальними у подоланні труднощів, перешкод, що стоять на шляху до досягнення цілей організації. Крім того, взаємна мотивація створює сприятливі умови для активної творчості – спонукає працівників враховувати розбіжності різних думок, поглядів, пропозицій та взаємно поважати їх. У результаті, взаємна мотивація персоналу дозволяє суттєво підвищити ефективність праці через взаємні почуття причетності та належності, добре пізнати власних підлеглих, усунути або пом'якшити психологічні бар'єри корпоративних відносин, об'єднати персонал для досягнення цілей, замінити некомпетентних працівників на висококваліфікованих і цим досягнути вищого рівня якості праці. Трудова діяльність персоналу досягає вищої ефективності за умов належного матеріального стимулювання, оптимальної організованості, цілеспрямованості та забезпечення взаємною мотивацією.

Рівень ефективності взаємної мотивації персоналу головним чином залежить від керівних та лідерських здібностей, домінування потреб належності, характеру, посади, освіти, віку, стажу роботи. У контексті домінування потреб належності рівень

взаємної мотивації є нижчим для керівників середньої, вищої ланок управління та ефективних лідерів для яких характерна висока потреба у досягненні влади, висока стриманість (як засіб самоконтролю), встановлення високих, але реальних цілей, високе оцінювання особистої влади, але невисокі (помірні) потреби у належності. Разом з тим, рівень взаємної мотивації буде вищим для підлеглих працівників, що характеризуються помірними потребами досягнення влади, але високими потребами у належності, для працівників, що можуть бути помічниками, є чутливими та вразливими до оточуючих, які бажають працювати в колективі, доповнювати інших працівників та тісно взаємодіяти [4]. За таких умов, взаємна мотивація є ефективним інструментом підвищення активності працівників і якості праці, а також реалізації творчого потенціалу персоналу.

Підвищення ефективності праці шляхом впровадження взаємної мотивації реалізується, насамперед, забезпеченням в організації поважливих взаємовідносин, довірливого ставлення, кращого порозуміння між працівниками, що сприяє самовдосконаленню, самоконтролю, постійного пошуку працівниками можливостей підвищення якості власної праці. Взаємна мотивація приводить до розвитку самодержавства персоналу через активізацію механізмів, наведених у таблиці 1.

Типовими умовами, за яких відбувається зростання ролі взаємної мотивації персоналу є:

- управління плинністю персоналу, якщо основними причинами звільнення є погані взаємовідносини у виробничому колективі, відсутність контакту з адміністрацією, низька заробітна плата, важкі умови праці;

- організаційна структура, за якої спостерігається неефективна взаємодія між її складовими, що призводить до появи суперечностей між лінійними та функціональними ланками;

- управління трудовими конфліктами внаслідок розбіжності інтересів, думок, цілей, поглядів, позицій. За умов досягнення взаємною мотивацією відносно середнього рівня, конфлікти, які не мають жодного відношення до організації – не виникають, оскільки в організаційному колективі складаються добрі взаємовідносини між працівниками;

- управління трудовою дисципліною та поведінкою персоналу, де основними причинами недисциплінованості є відсутність взаємоповаги, взаємодопомоги, взаємопорозуміння та взаємодії.

Основними організаційними принципами побудови ефективної системи взаємної мотивації персоналу є:

- орієнтація персоналу на взаємну мотивацію підвищення ефективності праці, що дозволяє покращити взаємодію підлеглих до менеджменту і стимулює готовність до взаємної відповідальності;

- взаємодія персоналу з чіткою орієнтацією на розв'язання організаційних завдань та цілей;

- сконцентрована робота над підвищенням якості праці, яка проявляється у самостійному пошуку працівниками шляхів розв'язання конкретних проблем, з якими вони стикаються під час виконання своїх трудових обов'язків;

- взаємна налаштованість персоналу на колективне досягнення організаційних цілей, яка реалізується шляхом побудови мотиваційної системи на засадах винагороди колективного, а не індивідуального результату;

– спрямованість на взаємне створення комфортних умов праці, які спонукають до поліпшення психологічного клімату в колективі, розвитку почуття єдності та бажання взаємодії для досягнення високих результатів праці;

– постійна активізація персоналу на формування високого рівня взаємної мотивації, яка полягає у формуванні розуміння кожним працівником своєї ролі у створенні умов для підвищення рівня взаємної мотивації та запровадження змін в бік поліпшення якості та продуктивності праці;

Таблиця 1. Вплив складових самоменеджменту персоналу на якість праці

| Назва механізму | Характеристика впливу |
|-------------------|---|
| амоуправління | Потребує особистого самопізнання, тобто пізнання своїх звичок, традицій, мотивів поведінки. Дозволяє подолати особисті лінощі, дає можливість сміливо взяти на себе відповідальність за інших, дозволяє знайти свої слабкі і сильні сторони та усвідомлено управляти ходом свого життя, тобто самовизначатися. Передумовою ефективного самоуправління є здатність до таймменеджменту. Перш ніж управляти собою, треба навчитися управляти своїм часом |
| Самоконтроль | Допомагає позбутися власних недоліків, підвищує взаємну відповідальність, рівноправність, стимулює почуття відповідальності як за результати власної праці, так і колег по роботі, за термін виконання, за якість, за кількість. Ефективність праці забезпечується самоконтролем, а її результати підвищують інтерес до неї |
| Самооцінка | Включає знання щодо особистої оцінки навколишніми працівниками, вміння самостійно визначати систему критеріїв особистої діяльності та порівнювати з ними виконану роботу з наступним аналізом недоліків і прорахунків. Це дозволяє не перекладати провину на інших та реально давати оцінку власним знанням і практичним вмінням |
| Самовдосконалення | Передбачає обов'язок наслідувати іншого працівника, здібності якого є набагато більшими, йти за еталоном та формує необхідність методичної праці над собою та підтримки запасу енергії |
| Самодисципліна | Допомагає дисциплінувати свою трудову діяльність і правильно визначати послідовність виконання функцій для досягнення реалізації поставлених завдань |

– надання пріоритету взаємним цінностям, яке реалізується шляхом розвитку сприйняття персоналом цінностей організації як особистих;

– спрямованість персоналу на розв'язання проблем, пов'язаних з якісною діяльністю і взаємовідносинами в колективі, а не на їх уникнення.

Система управління з орієнтацією на взаємну мотивацію підвищення якості праці персоналу має ґрунтуватися на таких методичних положеннях:

– забезпечення підвищення рівня ефективності праці шляхом комбінованого застосування матеріальної та взаємної мотивації;

- розробка та впровадження дієвих інструментів залучення персоналу до взаємних дій в інтересах організації з метою посилення взаємної зацікавленості в кінцевих результатах праці;
- орієнтація персоналу на створення мотивуючого психологічного клімату шляхом розвитку самоконтролю, самоаналізу, самомотивації, самовдосконалення, самонавчання;
- уникнення авторитарних та ліберальних методів управління;
- ліквідація психологічних бар'єрів, пов'язаних з недосконалістю розподілу повноважень за посадовими інструкціями;
- забезпечення відсутності проявів нерівності та упередженості з боку менеджерів організації у процесі управління персоналом;
- сприяння розвитку у працівників почуття приналежності до результатів діяльності організації;
- забезпечення пріоритетності взаємних цінностей над індивідуальними досягненнями;
- орієнтація управлінського персоналу організації на розвиток взаємної мотивації.

Вищевикладені положення свідчать про досить високий вплив взаємної мотивації на якість управління персоналом і, як наслідок, на рівень ефективності праці. Проявляється це у досягненні синергетичного ефекту, за якого ефективність сукупної взаємодії колективу більша за суму ефективності праці кожного окремого працівника. Адже навіть якщо кожний член колективу є висококваліфікованим експертом, це ще не є запорукою високих результатів колективної трудової діяльності.

Поряд з розглянутою вище концепцією взаємної мотивації існує її повна протилежність – концепція внутрішньої конкуренції персоналу. Дана концепція базується на створенні та підтриманні умов розвитку внутрішньої конкуренції персоналу як рушійної сили кар'єрного росту для персоналу та підвищення конкурентоспроможності організації для менеджменту.

Відповідно до пропонованої концепції, внутрішня конкуренція в організації є однією з найважливіших умов її розвитку. Під внутрішньою конкуренцією розуміють суперництво персоналу – між окремими працівниками, групами і колективами [1]. Конкурентна боротьба у системі управління існує завжди і зазвичай вона розрізняється як за гостротою відносин, так і за значущістю її результатів для розвитку організації. В основі суперництва можуть бути різні мотиви: влада, матеріальна винагорода за працю, соціальне визнання, досягнення успіху тощо. Але в переважній більшості випадків мотивом виступає можливість отримання переваги у статусі, отриманні посади, розширенні повноважень, доступі до розпорядження ресурсами. Досягнення цих переваг забезпечує задоволення зазначених мотивів. Тому суперництво персоналу, яке виникає в умовах внутріорганізаційної конкуренції, проявляється, з одного боку, у боротьбі за нові, додаткові переваги більш високого рівня, з іншого, – це боротьба за збереження наявних переваг: займаних положень, посад, особливих повноважень.

Отже, умовно внутрікорпоративне суперництво можна поділити на атакуюче та захисне. Дані сторони суперництва не можна розглядати окремо одну від одної – вони завжди існують одночасно. Але у різних ситуаціях одна із сторін конкурентної активності виявляється провідною. Варто зазначити, що чим вищий рівень менеджменту, тим більшої значущості набуває атакуюче суперництво, яке домінує в діяльності працівника.

У суперництві працівників часто відсутні правила і критерії оцінки результату. Це пояснює існування великого різномайття специфічних обхідних і заборонених прийомів у внутріорганізаційному суперництві. Тому завдання визначення «переможця» виявляється набагато складнішим, адже треба без помилок оцінити особисті переваги «суперників».

Розрізняють такі основні форми суперництва:

- активність спрямована на досягнення більш високого результату професійної діяльності;
- явні і приховані дії створюють перешкоди у досягненні більш високого об'єктивного результату виробничої діяльності конкурентом;
- активність, спрямована на формування позитивної оцінки процесу та результату власної професійної діяльності керівництвом;
- організовані через інших людей дії, спрямовані на створення позитивної оціночної думки в окремих керівників про власну діяльність;
- явні і приховані дії спрямовані на створення негативної оціночної думки у керівництва про діяльність та особистість «суперника» [2].

Отже, не всі форми суперництва сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства і його розвитку. Тому за ознакою корисності для організації їх можна розділити на:

- позитивні, що сприяють зростанню ефективності діяльності організації;
- негативні, які погано впливають на загальні результати діяльності;
- нейтральні, що не чинять істотного впливу на ефективність діяльності організації та її розвиток.

Від форми суперництва залежить характер міжособистісних відносин, які складаються між працівниками в процесі трудової діяльності. Умовно можна виділити такі форми відносин:

- дружні, яким притаманне позитивне ставлення, взаємний інтерес і повага між працівниками-конкурентами;
- нейтральні, які характеризуються відсутністю як позитивних, так і негативних емоційних реакцій, а також пасивністю взаємодії між конкурентами;
- напружені, особливостями яких є емоційно негативне ставлення працівників один до одного, опосередковане протистояння, що спрямоване на нейтралізацію активності «суперника»;
- ворожі, які супроводжуються різкими негативними емоційними реакціями, прямими та опосередкованими зіткненнями та боротьбою за домінування між працівниками;
- псевдодружні, які характеризуються демонстративними позитивними відносинами між працівниками, що прикривають напружені або ворожі стосунки.

Слід відмітити, що крім форм і методів суперництва на характер міжособистісних відносин впливають також особистісні якості працівників, їх освітній рівень та наявний досвід роботи.

Процес внутрікорпоративної конкуренції характеризується неоднорідністю протікання у різних ланках організаційної структури. При цьому можна виділити такі характерні риси.

1. Активність суперництва зростає прямопропорційно посадовому рівню в системі управління. Суперництво працівників вищої ланки становить ту частину їхньої професійної діяльності, яка найбільше потребує енергії, стомлює і приносить

найменше задоволення. Однак більшість з них вважає його головною складовою своєї роботи.

2. Чим вищий ієрархічний рівень, на якому йде суперництво, тим більша активність, спрямована на утримання, збереження досягнутих переваг у порівнянні з активністю, яка спрямована на досягнення нових, більш високих переваг.

3. Захисна форма конкуренції за утримання переваг найнегативніше впливає на розвиток підприємства. Це пояснюється тим, що працівник переносить основні зусилля на захист, що призводить до обмеження його реального потенціалу. Тому підвищити ефективність конкурентної поведінки за рахунок свого професійного рівня він не може. Посилення конкурентної позиції можливе лише за рахунок нейтральних і негативних форм поведінки.

4. Працівники, які займають свою посаду відповідно до рівня свого професіоналізму і не досягли найвищого рівня свого зростання, схильні до атакуючої форми суперництва з допомогою всіх способів ведення конкурентної боротьби.

5. Працівники, які займають свою посаду відповідно до рівня професіоналізму, але досягли найвищого рівня свого зростання, схильні до захисної форми суперництва з допомогою позитивних і нейтральних способів конкурентної поведінки.

6. Працівники, що займають посаду, яка не відповідає рівню їх професіоналізму, схильні до захисної форми суперництва за допомогою негативних і нейтральних способів конкурентної поведінки.

7. Чим вища посада, за яку йде суперництво, тим більша активність і жорстокість конкурентної боротьби. На вищому рівні управління суперництво на 80 – 90% носить прихований, негативний характер. На нижчих рівнях управління співвідношення у формах суперництва – на користь відкритого позитивного характеру.

Враховуючи наведене, при розробці та впровадженні концепцій розвитку внутрішньої конкуренції на підприємстві треба:

- забезпечити сприятливі умови для розвитку позитивного суперництва працівників;
- вживати превентивних заходів щодо запобігання застосування негативних способів суперництва;
- контролювати відносно нейтральні форми суперництва.

Створення конкуренції всередині організації саме собою не є панацеєю розв'язання проблем і підвищення якості управління. Перетворення знання в дію легше здійснюється в тих організаціях, які рухомі і внутрішня культура яких не базується на внутрішній конкуренції. Ідея про те, що стрес від внутрішньої конкуренції відіграє конструктивну роль на верхніх рівнях управління, стикається з ідеєю про необхідність позитивної мотивації співробітників. Це веде до зниження активності менеджменту, особливо інноваційної. Мова йде про необхідність цивілізованого, керованого суперництва, яке допомагає повністю реалізувати потенціал кожного працівника.

Реалізація концепції внутрішньої конкуренції є складним процесом, що може чинити неоднозначний вплив на діяльність менеджменту загалом. Тому успішність впровадження даної концепції в організації вимагає врахування багатьох індивідуальних і ситуативних факторів: активності суперництва, коректності управлінської поведінки в організації, співвідношення форм і способів суперництва тощо.

Висновки. Враховуючи наведені методичні та організаційні засади взаємної мотивації підвищення ефективності праці персоналу, можна зробити висновок щодо

необхідності приділення особливої уваги взаємній складовій у процесі розробки та реалізації концепцій мотиваційного менеджменту персоналу. Застосування даного підходу спрямоване, передусім, на збільшення продуктивності та покращення якості праці через взаємне задоволення, яке не створює перешкод для розвитку фізичних та розумових здібностей персоналу. Реалізація концепції взаємної мотивації дає можливість отримання синергічного ефекту від колективної праці шляхом створення взаємної атмосфери комфортності і задоволення від трудового процесу.

Ефективність реалізації політики підтримки та розвитку внутрішньої конкуренції значною мірою залежить від наявності в організації бар'єрів для використання негативних форм суперництва. За відсутності таких організаційних і культурних бар'єрів, цілком виправданою є політика усунення умов внутрішньої конкуренції – бар'єр для негативної поведінки працівників у боротьбі за ті чи інші переваги, який значною мірою попереджає їх появу.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Бізнес-менеджмент* : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Федулова, В. Г. Федоренко, В. Ф. Гриньов та ін. — К. : МАУП, 2007. — 632 с.
2. *Богоявленська Ю. В.* Економіка та менеджмент праці / Ю. В. Богоявленська, Є. І. Ходаківський. — К.: Кондор, 2005. — 332 с.
3. *Дятлов В. А., Травін В. В.* Основи кадрового менеджменту / Дятлов В. А., Травін В. В. — М.: Справа, 2007. — 382 с.
4. *Козюра В. Д.* Еволюція управлінської думки / В. Д. Козюра, Ю. В. Ящурицький. — К.: Персонал, 2008. — 288 с.
5. *Управлінські аспекти соціальної роботи* / М. Ф. Головатий, І. Л. Петрова, М. П. Лукашевич та ін. — К.: МАУП, 2004. — 368 с.