

о недосконалим залишається законодавче забезпечення регулювання соціально-трудових відносин тощо.

Таким чином, для подальшого вдосконалення системи соціального партнерства в Україні доцільним є: залучення до системи соціального партнерства груп і прошарків, які до сьогодні в неї не включені; удосконалення законодавчих й нормативних актів з питань соціального партнерства та соціально-трудових відносин; більш активне залучення держави до мотивації роботодавців в участі у соціальному діалозі; підвищення поінформованості населення про соціальне партнерство тощо.

Список використаних джерел:

1. Базиліук А. Соціальне партнерство як засіб вирішення соціально-економічних проблем [Текст] / А. Базиліук // Україна: аспекти праці. – 1997. – №1. – С.22-25.
2. Івашина О. Ю. Вплив держави на становлення соціального партнерства у сфері регулювання оплати праці у країнах світу та в Україні: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ardu/2010_1/doc/5/03.pdf
3. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник [Текст] / За наук.ред. А. М. Колота. – К.: КНЕУ, 2009. – 711 с.
4. Павлов В. І. Соціальне партнерство на ринку праці в Україні: монографія [Текст] / В. І. Павлов, А. М. Колосок. – Рівне: [НУВГП], 2009. – 223 с.

УДК 65.011.8

О.О.Малиновська,

Дніпропетровський університет ім. А.Нобеля,
м. Дніпропетровськ

ПІДВИЩЕННЯ ГНУЧКОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ШЛЯХУ ПОКРАЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Наслідки кризи 2008-2009 рр. свідчать про недостатню адаптивність машинобудівних підприємств України до мінливості зовнішнього середовища. Оскільки одним із ключових факторів гнучкості роботи підприємства є персонал, особливу увагу слід приділити підвищенню адаптивності працівників, віддаючи пріоритет нематеріальним методам, ефективність яких повинна забезпечуватися відповідною мотиваційною структурою персоналу.

Последствия кризиса 2008-2009 гг. свидетельствуют о недостаточной адаптивности машиностроительных предприятий Украины к нестабильной внешней среде. Поскольку одним из ключевых факторов гибкости работы предприятия является персонал, особое внимание следует уделить повышению адаптивности работников, отдавая приоритет нематериальным методам, эффективность которых должна обеспечиваться соответствующей мотивационной структурой персонала.

Consequences of crisis in 2008-2009 are the bright evidence that Ukrainian machinery building enterprises have insufficient adaptation ability. As staff is one of the enterprise flexibility key-factors, employees adaptability requires to be paid particular attention to increase. Non-material methods are first-priority and have to be based on appropriate motivational structure of enterprise.

Ключові слова: адаптивність підприємства, мотиваційна структура, мотивація.

Машинобудування – одна із найбільшзначущих для економіки України галузей, оскільки обсяги її виробництва складають вагому частку ВВП. За статичними даними, під час останньої кризи 2008-2009 років машинобудування зазнало значних скорочень у виробництві (у 2009 році падіння склало 44,9%) [6]. Такі показники свідчать про те, що підприємства машинобудівної галузі України надто погано та повільно адаптуються до змін зовнішнього середовища.

Одним з ключових факторів, що впливають на адаптивність підприємства, є ступінь адаптивності його персоналу. За останніми даними середній вік працівників машинобудівної галузі України складає 55 років, коли природня здатність людини пристосовуватись до змін суттєво знижується. А якщо врахувати те, що більша частка персоналу багато років працювала за умов планової радянської економіки, то ступінь їх психологічної гнучкості є недостатнім. У поєднанні із відсутністю гнучких організаційних структур це майже унеможлиблює вчасне пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища.

Для отримання високих показників продуктивності праці необхідно створити ефективну систему мотивації працівників. Найпоширеніші методи мотивації, що використовуються в Україні, побудовані на основі матеріального стимулювання. Під час кризи їх повномірне використання стає неможливим, про що свідчить падіння заробітної платні на початку 2009 року на 20-30% (а, беручи до уваги девальвацію гривні, то зниження рівня оплати праці сягнуло 40-50%) порівняно із аналогічним періодом 2008 року [4]. З цього виходить, що існує потреба в розробці та впровадженні ефективних нематеріальних систем мотивації персоналу на машинобудівних підприємствах.

Питання підвищення адаптивності персоналу та мотивація робітників машинобудівної галузі України в кризових умовах загалом не досліджувалася. Деякі аспекти цього питання були розглянуті в працях науковців України протягом останніх років. Зокрема, проблеми мотивації персоналу машинобудування та шляхи їх розв'язання запропоновано Н.Д.Дарченко у праці "Оцінка результативності діяльності і мотивація праці на машинобудівних підприємствах", в роботі О.Л.Єськова "Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства" (на прикладі підприємств важкого машинобудування), але ці праці містять дані за 2005-2006 рік та не враховують вплив кризових умов. Більш актуальною є робота І.О.Криворотько "Формування та розвиток управлінського персоналу на машинобудівних підприємствах" (2009 р.), але об'єктом її дослідження є лише управлінський персонал підприємств. Отже, актуальність даного питання та відсутність комплексних досліджень протягом останнього часу свідчать про необхідність проведення роботи в даному напрямку.

У даній статті ми детальніше розглянемо такі питання, як:

1. Особливості адаптивності персоналу машинобудівної галузі та шляхи її підвищення.
2. Особливості використання матеріальних та нематеріальних методів мотивації в кризових умовах з огляду на певні соціокультурні властивості персоналу.
3. Шляхи ефективної мотивації персоналу машинобудівного підприємства як єдиної системи з урахуванням особливостей структури управління та обмежених ресурсів.

Метою даної статті є загальна характеристика проблеми адаптивності персоналу та мотивація на підприємствах машинобудівної галузі України за умов

зовнішньої нестабільності, визначення основних напрямів подальшого дослідження таких питань:

- шляхи підвищення адаптивності персоналу підприємства;
- особливості використання нематеріальних методів мотивації на машинобудівному підприємстві.

Навіть за умов високого рівня автоматизації та комп'ютеризації на виробництві основною рушійною силою залишаються трудові ресурси. При впровадженні змін у роботі підприємства на шляху їх ефективної реалізації постає таке явище, як резистентність персоналу до зовнішніх змін. Причиною цього процесу є недостатній рівень адаптивності особистості. Низьку адаптивність персоналу машинобудівних підприємств спричиняють наступні фактори:

1. Вікова категорія працівників. Середній вік персоналу підприємств машинобудівної галузі України складає 55 років. За дослідженнями психологів, адаптивність людини починає поступово знижуватись після 25-річного віку. Звідси можна зробити висновок, що переважна більшість персоналу підприємств галузі не здатна швидко й ефективно пристосовуватись до змін на підприємстві.

2. Вплив наслідків радянської економіки. Зважаючи на вікову категорію працівників, можна стверджувати, що більшість з них працювала за радянських часів, коли діяльність підприємств здійснювалася за умов стабільної, передбачуваної планової економіки.

3. Відсутність програм підвищення адаптивності персоналу. Фактори, що визначають ступінь адаптивності особистості, поділяються на вроджені (інстинкти, темперамент, конституція тіла та емоції) та набуті (кваліфікація, компетентність). Перша група не підлягає коригуванню, але за рахунок роботи над факторами другої групи можна підвищити ступінь пристосування персоналу. Проте в сучасних умовах робота з працівниками у цьому напрямку зазвичай не проводиться.

4. Національні особливості. Згідно з концепцією K.Leung та M.Bond, існує шість панкультурних соціальних аксіом, що відображають ставлення людини до фізичного, духовного та соціального світу [3]. У розрізі піднятої в статті теми особливої уваги потребує така соціальна аксіома, як соціальна гнучкість — припущення, що не існує жорстких правил життя, а є лише багато варіантів досягнення мети. За дослідженнями Л.К.Спірідонової [5], українці отримали найнижчу оцінку серед 41 країни, де проводились дослідження. Це свідчить про те, що низька соціальна адаптація є панкультурною ознакою.

Виходячи з наведеного матеріалу, теоретично система управління персоналом та склад самого персоналу підприємств галузі потребує часткової або (що більш вірогідно) повної перебудови та переформування. Але практично неможливо здійснити це в короткі терміни та без припинення діяльності. Тож, перш за все, необхідно вжити заходів, щодо підвищення адаптивності працюючого персоналу. Як зазначалося вище, набутими факторами, що впливають на адаптивність персоналу, є компетентність в роботі, що виконується, та кваліфікація. Робота з

працюючим персоналом має проводитись в таких напрямках:

1. Впровадження духу "епохи змін". Багато працівників, особливо старшої вікової категорії, сприймають зміни в робочому процесі як ознаку виникнення проблем. Це спричиняє певний стресовий стан та відбивається на продуктивності праці. Отже, необхідно донести до кожного з працюючих, що постійні зміни є характерною ознакою ринкової економіки та мають бути сприйняті як нормальне явище.

2. Підвищення інформованості. Здебільшого люди переживають сильний стрес під час виникнення змін через недостатню кількість інформації відносно поточної ситуації. Це зумовлено природним страхом до всього невідомого, але висловленого дещо в полегшеній формі. Отже, налагодження швидкого інформаційного обороту на підприємстві та надання своєчасної необхідної інформації персоналу допоможе працівникам більш впевнено відчувати себе в нетипових ситуаціях, бути "в курсі подій".

3. Підтримка належного кваліфікаційного рівня. Кваліфікація працівників повинна бути на достатньому рівні, щоб дозволяти їм працювати у відповідності до вимог мінливого середовища. Недостатньо створити умови для гнучкого виробництва (універсальне обладнання, гнучка система управління та ін.). Потрібно навчити працівників максимально ефективно використовувати наявні ресурси та засоби праці.

Найбільші труднощі в роботі за цими напрямками повинні виникнути у випадках з управлінським персоналом. Це зумовлено тим, що саме менеджери підприємства мають приймати рішення щодо роботи підприємства (різних масштабів — відповідно до посади менеджера), при цьому спираючись не тільки на наявні дані, але й на власний досвід та творчі здібності. Тому психологічне навантаження на працівників цієї категорії є особливо високим, і вони потребують ретельної підготовки до роботи в умовах мінливого оточення.

Вирішальним фактором, що впливає на продуктивність праці, є мотивація персоналу, адже за відсутності її на потрібному рівні весь той потенціал, яким володіє підприємство, буде використано недостатньою мірою.

Найпоширенішими способами мотивації на сучасних підприємствах машинобудівної галузі є матеріальні. Вони найбільш ефективні, тому що сучасне населення країни має схильність до так званих традиційних цінностей за теоремою Інглхарту, що зумовлюють схильність до визнання пріоритету матеріальних методів мотивації [1].

Матеріальні методи мотивації найлегші у розробці та впровадженні, але їх вжиток негативно відбивається на рівні витрат підприємства. А в кризових ситуаціях, коли доводиться якомога більше скорочувати витрати, підприємство зазвичай не може дозволити підтримувати таку мотивацію на бажаному для працівників рівні. Тож постає складне завдання: як забезпечити гідну мотивацію нематеріальними методами у суспільстві, де переважають традиційні цінності?

Альтернатива – впровадження нематеріальних методів мотивації на

підприємстві. Але в нашому випадку, коли завдання ускладнюється несприятливим оточенням, важливо побудувати комплексну систему, що дозволить підвищити лояльність працівників. Такою системою має стати правильно розроблена та втілена в життя корпоративна культура.

Корпоративна культура – це симбіоз багатьох факторів, що охоплюють як зовнішні відмінності компанії (корпоративний стиль), так і систему внутрішніх взаємовідносин, особливостей організації робочого процесу. Особливість її в тому, що корпоративна культура дає змогу задовольнити, на перший погляд, протилежні бажання людини – бути унікальною особистістю, здібності якої визнають оточуючі, та водночас відчувати себе складовою певної соціальної групи, колективу. Тому дуже важливо створити не тільки умови для розвитку та реалізації працівника, продемонструвати його важливість для підприємства, але й організувати роботу колективу як єдиної команди. Використання різних підходів щодо визначення найбільш прийнятної корпоративної культури дозволить прийняти максимально ефективне рішення з урахуванням великої кількості значущих факторів.

Як зазначалося вище, національною психологічною особливістю українців є низька адаптивність до змін. Загалом, у розрізі забезпечення адаптивності роботи підприємства це відіграє негативну роль. Але частково цей факт можна використати й на користь в системі мотивації. Головні завдання мотивації у кризовій ситуації – зберегти лояльність працівників, запобігти звільненням, підтримувати належний рівень продуктивності праці. Очевидно, що з точки зору описаного вище працівника звільнення пов'язане з великою кількістю змін: від робочого середовища, колективу до внутрішнього розпорядку підприємства та індивідуального розкладу життя людини, сформованого під впливом його режиму роботи та розташування підприємства. Такий "зв'язок" із підприємством є вагомою причиною залишитися на поточному місці роботи. Для його посилення потрібно створити більше "точок зіткнення", насамперед, за рахунок соціальних структур – баз відпочинку, дитячих садків тощо.

Таким чином, ми маємо два напрямки впливу на працівників обох категорій – теорії X та теорії Y. Та постає питання: яким має бути співвідношення працівників обох типів на підприємстві для його ефективної роботи? Адже працівники типу Y набагато рідше трапляються на практиці, ніж ті, що належать до теорії X. В такій ситуації варто згадати, що основний "двигун" підприємства – це менеджмент. Насамперед, варто забезпечити відповідний склад управлінців вищої та середньої ланки. Повна відповідність цих рівнів керівництва психотипу Y є ідеальним рішенням, але надто складним для реалізації. Тому коректніше буде сформулювати завдання так: максимізувати кількість менеджерів теорії Y на вищому та середньому рівні управління підприємством. Реалізувати це можна наступними шляхами:

1. Ретельне спостереження за роботою кожного менеджера та аналіз з точки зору теорії Мак-Грегора з урахуванням ефективності роботи.

2. Управління кар'єрою виявлених менеджерів теорії Y щодо подальшого їх просування та професійного розвитку.

3. Відповідний контроль на етапі підбору персоналу. Необхідно зазначити, що такий підхід (поділ на «теорію X» та «теорію Y») є доволі загальним та не враховує багатьох особливостей. Наприклад, «теорія Y» вже була доповнена німецькими спеціалістами В.Зігертом та Л.Лангом. Ключова ідея — бажання працівників бути причетними до діяльності підприємства якомога більшою мірою та отримувати найбільш повну і своєчасну інформацію. Це ще раз доводить, що вищезгаданий фактор інформованості відіграє суттєву роль в управлінні персоналом.

Останній пункт є найскладнішим завданням, адже однозначних ефективних методик визначення таких людей не існує та, враховуючи індивідуальні особливості кожного, існувати не може. Тому бажано комбінувати декілька варіантів психологічного тестування. Наприклад, адаптивність особистості можна визначити за допомогою багаторівневого особистісного опитування «Адаптивність», що був розроблений у 1993 році Маклаковим та Чермяніним [2]. Взагалі-то, методика визначення працівників теорії Y є складним питанням, що потребує додаткових досліджень та практичних спостережень.

Отже, з вищевикладеного можна зробити такі висновки:

1. Рушійною силою роботи підприємства є персонал, тому гнучкість першого в умовах мінливого зовнішнього середовища може бути реалізована тільки за умов достатньої адаптивності працівників. На підприємствах машинобудівної галузі України рівень адаптивності персоналу є незадовільним, а тому потребує підвищення.

2. Адаптивність особистості визначається не тільки природними уродженими характеристиками, але й набутими факторами, як-то компетентність та кваліфікація. Таким чином, підвищити адаптивність можна шляхами впливу на вищезазначені фактори, а саме:

- впровадження духу «епохи змін» на підприємстві;
- підвищення рівня інформованості працівників;
- підтримка належного рівня кваліфікації персоналу;

3. Обов'язковою умовою прагнення працівників до забезпечення ними належного ступеня адаптивності підприємства в кризових обставинах є мотивація, насамперед – її нематеріальні методи. Для працівників, що належать до «теорії Y» за Мак-Грегором, доцільно використовувати особливий стиль управління, що задовольнить їх потреби у визнанні, причетності до діяльності організації. В ситуації із працівниками «теорії X», враховуючи притаманну українцям низьку гнучкість в мінливих умовах та доволі низьку ініціативність психотипу «теорії X», можна використати прийом створення максимально більшої кількості «точок зіткнення» працівника з підприємством. Основний напрямок роботи – соціальна інфраструктура підприємства.

4. Особливою довгостроковою складовою мотивації є корпоративна культура.

Багатофакторний аналіз за кількома типологіями дозволить побудувати максимально ефективну корпоративну культуру, прийнятну для більшості працівників підприємства.

5. Оптимальним складом персоналу підприємства з точки зору теорії Мак-Грегора буде такий: менеджмент вищого та середнього рівня належить до «теорії Y», решта – до «теорії X».

Подальші дослідження відкривають наступні перспективи:

1. Визначення ефективності діяльності Y-мотивованих управлінців на машинобудівних підприємствах України.

2. Визначення доцільності та шляхів перебудови мотиваційної й управлінської структури підприємств.

3. Підвищення адаптивності підприємства шляхом впровадження відповідних змін в його мотиваційну та управлінську структури.

Список використаних джерел:

1. Inglehart R. Culture Shift in Advanced Industrial Society / R. Inglehart – Princeton, 1990. – 562 с.
2. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты / Д.Я.Райгородский – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2003. – 672 с.
3. Social Axioms: The Search for Universal Dimensions of General Beliefs About How the World Functions/ K. Leung, M. Bond [and others] // Journal of Cross-Cultural Psychology – 2002. – Volume 33. – №3. – P.286-302.
4. Реалії економічної кризи: чи є підстави для оптимізму? / Жаліло Я.А., Покришка Д.С., Бабанін О.С. [та ін.]. – К.: НІСД, 2009. – 128 с.
5. Спиридонова Л.К. Социальные аксиомы как средство изучения образа мира украинцев (сравнительно-культурный анализ) / Спиридонова Л.К./ Наука і освіта – 2009. – №6. – 248 с.
6. Индексы промышленной продукции. [Електронний ресурс] – Державний комітет статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

УДК 005.95

К.В.Смірнова, к.е.н., М.Б.Кіш,
Одеський державний екологічний університет,
м. Одеса

КОУЧИНГ ЯК ПЕРСПЕКТИВНА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Розглянуто сутність коучингу, наведено базову методiku коучингу, його загальну класифікацію; обґрунтовано переваги застосування коучингу в сфері менеджменту.

Рассмотрена сущность коучинга, приведена базовая методика коучинга, его общая классификация, обоснованы преимущества использования коучинга в сфере менеджмента.

This article considers the nature of coaching; gives the basic methodology of coaching, its general classification, substantiates the advantages of using coaching in the field of management.

Ключові слова: коучинг, коуч-керівник, класифікація коучингу, технологія коучингу.

У сучасних умовах ефективність бізнес-процесів та діяльності організації в цілому все більше стала визначатися за рівнем розвитку та особливостями функціонування управлінських команд.

Інтеграція України в євроатлантичний простір та необхідність забезпечення конкурентоспроможності нашої країни передбачає серйозні зміни у розумінні поняття безперервної освіти і самоосвіти. І це, насамперед, стосується перспектив переосмислення можливостей сприяння максимальному саморозкриттю