

УДК 331.101.3

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПЕРСОНАЛ-ЗБЕРІГАЮЧОГО ПІДХОДУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

*Соколова Л.В., д.е.н., професор,
Романовська А.Б., магістр (ХНУРЕ)*

У теперішній час процес управління підприємством відбувається у важких умовах мінливого зовнішнього оточення, що продукує нестабільність внутрішнього середовища, та визиває невпевненість персоналу у своєму трудовлаштуванні майбутньому. За цих обставин актуалізується та набуває практичної значущості питання застосування на підприємстві ресурсо-зберігаючого підходу у сфері управління персоналом.

Ключові слова: підприємство, персонал, нестабільність, персонал-зберігаючий підхід, мотивація.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. В умовах господарювання для кожного підприємства актуальною є проблема ефективного управління трудовими ресурсами, у тому числі й питання трудової мотивації персоналу. Це обумовлено тим, що трудова діяльність є фундаментальною умовою існування та ефективного функціонування підприємства. Ставлення до праці в істотній мірі визначає успіх або невдачі підприємства в його просуванні по шляху економічного і соціального прогресу, а також у забезпеченні конкурентоспроможності на ринках збуту.

Проблема забезпечення реального сектору економіки висококваліфікованим персоналом, підвищення уваги щодо мотивації праці стає все більш значущою, особливо в умовах нестабільності внутрішнього середовища на підприємстві. Отже, у зв'язку з цим на підприємстві виникає необхідність щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу на засадах посилення нематеріальної її складової. Слід зазначити, що ставлення кожного працівника до роботи залежить від його мотивів та потреб, що вимагає застосування індивідуального підходу до мотивації працівників підприємства [1]. За цих обставин сьогодні на кожному підприємстві необхідно на основі аналізу структури мотивів праці людини і виявлення чинників переваг мотиваційних настанов, розробити систему мотивації праці персоналу з акцентом на використанні нематеріальних її форм. Це надасть підставу сформувати модель поведінки працівника, що дозволить найефективніше впливати на персонал та забезпечувати підвищення ефективності його роботи у ситуації внутрішньої нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретико-методичних основ управління персоналом та мотивації праці на

підприємстві присвячені роботи учених, таких як М. Армстронг, А. Колот, Г. Назарова, Ж. Андрійченко, О. Гапоненко та багатьох інших [1-5].

Однак, незважаючи на велику кількість наукових праць та значні досягнення у сфері обґрунтування теоретико-методичних основ управління персоналом, сьогодні залишається не досить висвітленою проблема формування ефективного механізму мотивації праці персоналу на засадах використання персонал-зберігаючого підходу в умовах нестабільності внутрішнього середовища підприємства.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Вивченням та дослідженням методів мотивації персоналу підприємства займається досить велика кількість науковців та вчених, проте на нашу думку проблема мотивації праці у контексті потреб працівників в ситуації нестабільності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства потребує більш глибокого вивчення та аналізу.

Метою статті є проведення аналізу мотиваційних чинників в умовах нестабільного внутрішнього середовища на підприємстві, виявлення специфічних особливостей формування чинників мотивації праці персоналу підприємства, а також розробка нового підходу щодо збереження кадрового складу в умовах нестабільності внутрішнього середовища підприємства.

Виклад основного матеріалу. В умовах нестабільності внутрішнього середовища, котре характеризується обмеженням фінансових ресурсів, підвищенням собівартості продукції, плінністю кадрів, некваліфікованістю менеджерів різних рівнів управління, невідповідністю організаційної структури управління підприємством цілям його діяльності на ринку, недосконалістю механізму адаптації працівників до особливостей умов праці,

наявністю босингу та мобінгу, дуже важливим є забезпечення ефективності роботи підприємства на засадах збереження висококваліфікованих кадрів.

З погляду проблеми управління персоналом така ситуація небезпечна тим, що працівники втрачають упевненість у професійному кар'єрному рості. Через відсутність достовірної інформації про реальну ситуацію на підприємстві та перспективах його розвитку, персонал стає

заручником процесу обговорення чуток і різноманітних інтерпретацій того, що відбувається, і це негативно позначається на ефективності його роботи або навіть призводить до звільнення частини штату. У цій ситуації підприємству доцільно вдаватися до застосування персонал-зберігаючого підходу, характеристику етапів реалізації якого наведено на рис. 1.

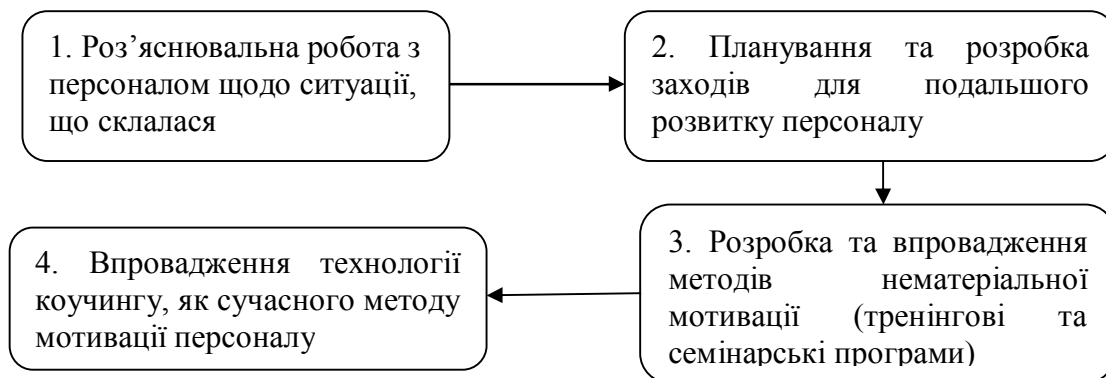


Рисунок 1 – Етапи застосування персонал-зберігаючого підходу

Не дивлячись на те, що у будь-якому випадку відбувається міграція трудових ресурсів, та процес навчання нових працівників є достатньо витратним та довгостроковим, розраховувати такі ресурси у ситуації нестабільності внутрішнього середовища підприємства є невиправданим. Саме тому дуже важливим є забезпечення збереження персонал вже відповідного рівня кваліфікації [3].

Першим етапом реалізації даної процедури є роз'яснювальна робота з персоналом, відповідно до якої інформація для працівників повинна містити:

- характеристику економічної ситуації, в якій перебуває підприємство;
- найбільш вірогідний варіант розвитку подій;
- заплановані заходи щодо подолання нестабільності внутрішнього середовища і очікувані результати від їх реалізації;
- роль кожного працівника в успішному подоланні виявлених проблем.

Планування та розробка заходів для подальшого розвитку персоналу є однією з найважливіших складових загального підвищення ефективної діяльності підприємства та, як наслідок, визначення його конкурентоспроможності (етап 2). У ситуації нестабільності на підприємстві проблемі розвитку персоналу потрібно надавати достатньої уваги, тому що саме у цей час розвиток персоналу є однією із визначальних умов підвищення ефективної роботи підприємства. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли працівники

цілеспрямовані, володіють знаннями, вміннями та навичками. Процес освіти і навчання персоналу повинен забезпечувати необхідний професійний розвиток. За сучасних умов функціонування підприємств на ринку проблема розвитку персоналу набуває все більшої актуальності та значущості.

Розробка та впровадження методів нематеріальної мотивації (етап 3) є досить ефективним доповненням матеріального стимулювання, а у деяких випадках навіть є більш продуктивним заходом [5]. До таких методів відносяться тренінгові та семінарські програми, які направлені на неформальне навчання працівників. Одним із найбільш практичних прикладів таких програм є тренінги з командостворення та згуртованості, які не вимагають великих матеріальних витрат, а кінцевий результат призводить до більшої активізації роботи персоналу на підприємстві.

Управління у стилі коучинг (етап 4) є величезним додатковим ресурсом підприємства, коли кожен працівник є унікальною творчою особистістю, здатною самостійно вирішувати багато завдань, проявляти ініціативу, робити вибір, брати на себе відповідальність і приймати рішення. Коучинговий підхід базується на визнанні прагнення працівника до усвідомлення дійсності за рахунок отримання достовірної інформації про неї і заснований на самоповазі, самомотивації та прийнятті відповідальності за свої дії. Основним інструментом коучингу є: активне слухання,

питальні технології, ефективні питання, елементи тренінгу і техніка плану особистого розвитку [7].

Для виявлення думки колективу про наявність проблеми, пов'язаної з тривогою працівників щодо їх майбутньої роботи на підприємстві, та про можливі реакції працівників відносно їх працевлаштування доцільним є проведення анкетування. Так, за результатами проведеного соціологічного опитування

працівників однієї з найбільших ІТ-компаній в Україні “НІКС Солюшенс ЛТД” були виявлені чинники, які можуть вплинути на прийняття рішення працівником щодо зміни місця роботи (рис.2).

Результати обробки анкет представлені у порядку відсоткового зменшення впливу аналізованих чинників на процес прийняття рішення працівником даного підприємства.

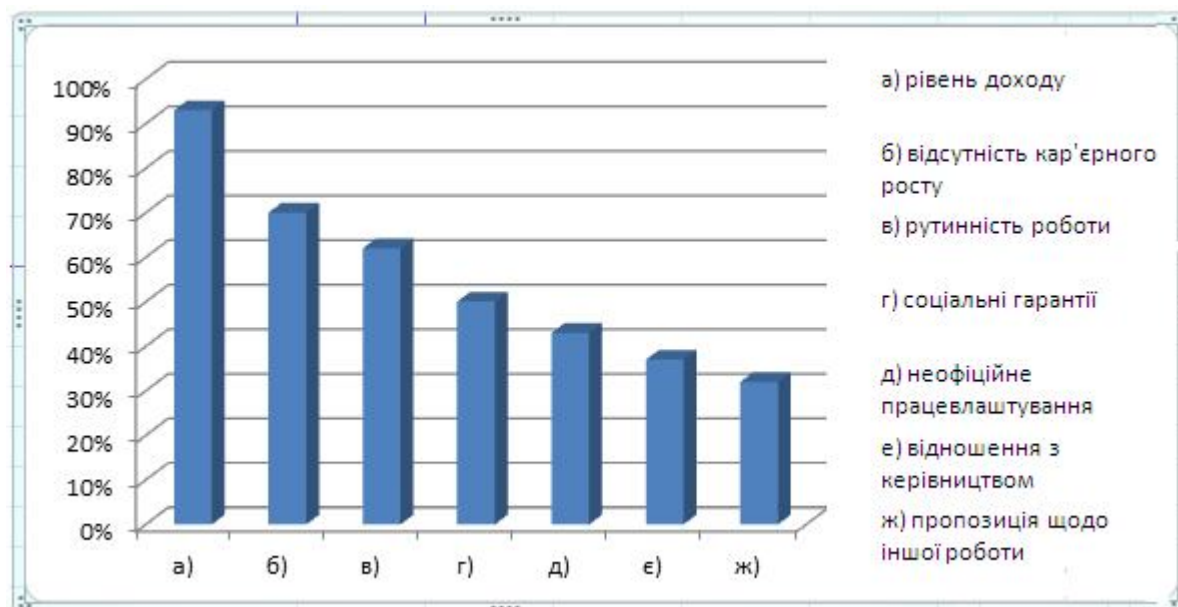


Рисунок 2 – Чинники впливу на прийняття рішення працівником

Отже, за результатами проведеного дослідження були виявлені чинники, котрі є найбільш впливовими. Це, перш за все, рівень доходу, що є оправданим в умовах економічної нестабільності, відсутність кар'єрного росту, що свідчить про наявність у працівників прагнення до особистого розвитку, та рутинна робота, що характеризує скоріше психологічні особливості працівників просуватися уперед, бути весь час у курсі подій, що відбуваються на підприємстві.

Висновки. Нестабільність внутрішнього середовища загрожує підприємству не лише послабленням позицій на ринку, але і втратою кваліфікованих фахівців, без яких неможливо виконувати основну функцію суб'єкта господарювання – задоволення мінливих потреб споживачів у високоякісній продукції або послугі та отримання прибутку. Основним і універсальним мотивуючим чинником для працівника служить рівень заробітної плати, оскільки гроші є засобом, котрий може забезпечити реалізацію багатьох його потреб. Однак, у важкій ситуації, що є характерною для багатьох підприємств, коли матеріальна винагорода стає неможливою витратою для підприємства, на перше місце виходять інші способи стимулювання працівників

для ефективної роботи, а саме – нематеріальна форма мотивації праці.

За цих обставин перспективним стає застосування на підприємствах ресурсозберігаючого підходу до управління персоналом, котрий є головним капіталом підприємства у сучасних умовах господарювання. Тільки застосування ефективних методів реагування на наявність тих чи інших внутрішніх проблем функціонування підприємства, у тому числі у сфері персонал-технологій, можуть забезпечити ефективну роботу підприємства на ринку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Армстронг, М. Практика управління людськими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – 8-е изд. – Спб. : Питер, 2004. – 831 с.
2. Гапоненко, О. Є. Соціально-економічні процеси як об'єкт впливу мотивації персоналу [Текст] / О. Є. Гапоненко // Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2008. – №19 – С. 152–158.

3. Андрійченко, Ж. О. Економічна сутність та зміст категорії мотивації праці у ринкових умовах [Текст] / Ж. О. Андрійченко // Вісник ХНУ. — 2003. — № 580 — С. 8—11.
4. Назарова, Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств [Текст] / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. — 240 с.
5. Колот, А. М. Мотивація персоналу [Текст] / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002. — 337с.
6. Романовська, А. Б. Коучинг як метод мотивації високоякісної праці персоналу [Текст] / А. Б. Романовська, Л. В. Соколова // Збірник наукових праць магістрантів кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою. — Харків., 2012. — С. 131—137.
7. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст] : учеб, пособие / Е. В. Маслов – К. : МАУП, 2008. – 198 с.
8. Малуев, П. А. Управление персоналом / П. А. Малуев, Ю. Е. Мелихов. – М. : Альфа-Пресс, 2005. – 184с.

Аннотация. В настоящее время процесс управления предприятием происходит в тяжелых условиях меняющегося внешнего окружения, которое продуцирует нестабильность внутренней среды, и вызывает неуверенность персонала в своем трудовом будущем. При этих обстоятельствах актуализируется и приобретает практической значимости применение на предприятии ресурсосберегающего подхода в сфере управления персоналом.

Ключевые слова: предприятие, персонал, нестабильность, персонал-сберегающий подход, мотивация.

Summary. Currently, the management company is in the difficult conditions of a changing external environment, which product unstable internal environment, and raises uncertainty about the employment of staff in his future. Under these circumstances, is updated and becomes a practical application of value in the enterprise resource-saving approach in the field of personnel management.

Keywords: enterprise, staff, instability, staff-saving approach to motivation.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.

УДК 354.722:33214

ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА НА СТАДІЇ ЗРОСТАННЯ

*Ткачук О.М., д.е.н., доцент,
Назаренко Н.С., к.е.н., асистент (ВТЕУ КНТЕУ)*

Стаття присвячена питанням економічного обґрунтування управлінських рішень відповідно до системи цілей підприємства на стадії зростання. Приділено увагу проблемі досягнення групової адаптації персоналу до нових цілей та завдань.

Ключові слова: економічне обґрунтування, управлінське рішення, цілі, місія, зростання підприємства.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Для будь-якого підприємства існує та діє відповідна система цілей, що визначає економічну, соціальну та інші сторони його діяльності.

Система та функції управління підприємства спрямовані на досягнення поставлених цілей та наближають останнє до

виконання власної місії. В свою чергу, вироблені на основі місії цілі та завдання визначають критерії обґрунтування управлінських рішень. Саме вони визначають структуру, характер організації процесів, методи, інструменти управління та результати господарської діяльності.