

УДК 331.101

**УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ
В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА****Усатенко О.В., к.т.н.***E-mail: usatenko7@mail.ru***Грошелева О.Г., к.е.н.***E-mail: ElenaG2107@yandex.ru**ДВНЗ «Національний гірничий університет»*

Розроблено дієвий механізм управління виробничою поведінкою персоналу в системі менеджменту для забезпечення високих показників діяльності та досягнення цілей підприємства. Результати отримано на основі структурно-логічного аналізу - при побудові загальної логіки моделі управління виробничою поведінкою персоналу; методу узагальнення – при розробці класифікації факторів мотивації та потенціалу працівників; методів аналізу та синтезу – для визначення співвідношення рівня потенціалу та факторів мотивації праці в процесі управління виробничою поведінкою працівників. Розроблені класифікація факторів мотивації і потенціалу, а також модель управління виробничою поведінкою працівників дозволяють встановити залежність між зазначеними змінними і запропонувати менеджменту прикладний інструментарій, що забезпечує досягнення цілей підприємства. На підставі запропонованої моделі в межах подальших досліджень доцільно розробити механізм, який враховує конкретні кількісні параметри складових виробничої поведінки, а також побудований з використанням виявлених на даному етапі залежностей. Розроблена модель управління виробничою поведінкою працівників може бути використана в процесі формування дієвої кадрової політики, що забезпечуватиме досягненні соціальних та економічних цілей підприємства. Реалізація розробленої моделі на практиці підкреслює соціальну відповідальність підприємства, зміщує акценти управління з суто економічних у бік більш повного врахування наявних потреб найманих працівників.

Ключові слова: внутрішня мотивація, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, потенціал, персонал, ефективність підприємства, виробнича поведінка

UDC 331.101

**PERSONNEL PRODUCTION BEHAVIOR MANAGEMENT IN THE
SYSTEM OF ENTERPRISE'S MANAGEMENT****Usatenko O.V., PhD in Engineering***E-mail: usatenko7@mail.ru***Grosheleva O.H., PhD in Economics***E-mail: ElenaG2107@yandex.ru**National Mining University*

An effective mechanism of personnel production behavior management in the system of enterprise's management to ensure the high performance indexes and enterprise's goals achievement has been developed. The results have been obtained on the basis of structural and logical analysis by constructing the general logic of staff's production behavior model; by method of generalization - to develop the classification of employees' motivation and potential factors; by methods of analysis and synthesis - to determine the ratio of factors of potential and motivation factors in the employees' production behavior management. The classification of motivate factors and potential has been elaborated as well as developed model of staff's production behavior management that allows determining the dependence between mentioned variables and proposing the practical managerial tools that ensures attainment of company's goals. Based on the proposed model within further research it is advisable to develop a mechanism that takes into account the specific quantitative parameters of the components of the production behavior and is built on using identified dependencies at this stage. The model can be used in the formation of an effective personnel policy that will ensure the achievement of social and economic goals of the company. Implementation of the developed model in practice highlights the social responsibility of the enterprise, shifts the emphasis from purely economic governance towards better integration of existing needs of employees.

Key words: internal motivation, material motivation, immaterial motivation, potential, personnel, enterprise efficiency, production behavior

Актуальність проблеми. Особливістю сучасних умов господарювання є насиченість ринків товарами та послугами не лише вітчизняних, а, враховуючи рівень глобалізації бізнесу, й закордонних виробників. Навіть якщо абстрагуватися від зовнішнього фактору, то кількість лише українських підприємств, які зареєстровані та діють на теренах України складає 1,348 млн. [1]. Тобто рівень конкуренції, а, одже, й масштаби боротьби за вподобання споживачів є вражаючими. Така ситуація робить надзвичайно актуальним для будь-якого підприємства, яке бажає закріпитися та розвиватися на ринку, відшукування додаткових джерел довгострокових конкурентних переваг, активізація яких призводить до суттєвого підвищення конкуренто-спроможності.

Враховуючи той факт, що формування конкурентної переваги – захід, як правило, досить витратний, окремої уваги заслуговує саме час її існування: з огляду на ефективність, він має бути як найдовшим. Впродовж довгого часу фахівці з менеджменту вважали, що джерелом довгострокової конкурентної переваги є необмежений доступ до нових техніки, технології та фінансових ресурсів. На сьогодні, враховуючи сучасний рівень розвитку інформаційних технологій, а також ступінь корпоратизації бізнесу – ці традиційні джерела є суттєвими, проте недостатніми. Сьогодні фахівці радять шукати джерела такого роду переваг у таких сферах діяльності підприємства, які найменше піддаються копіюванню з боку конкурентів. В такому контексті в якості

пріоритетних розглядаються нематеріальні активи підприємства, зокрема його персонал, активна позиція якого, бажання розглядати цілі підприємства як власні призводить до підвищення ефективності використання інших видів ресурсів, та, як наслідок, - до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, важливим завданням менеджменту є відшукання дієвих механізмів, які здатні перетворити працівника з пасивного виконавця посадових обов'язків у зацікавленого учасника виробничого процесу, заохочення його до реалізації власного потенціалу на користь підприємства. Тобто особливого значення набуває побудова дієвої системи управління виробничою поведінкою працівників, як невід'ємної складової системи менеджменту виробничого підприємства, яка ґрунтуватиметься, зокрема на таких принципах як економічна доцільність, гнучкість, планомірність та ін. та дозволить виявити та сформулювати реальне джерело для досягнення високого рівня конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх наукових досліджень. Починаючи з 50-х років ХХ ст. науковці та практики з менеджменту в якості джерела забезпечення високих показників ефективності підприємства розглядають організаційну поведінку [2, 3, 4]. Серед науковців, які зробили найсуттєвіший внесок у дослідження цього питання можна відзначити таких, як Е.Мейо, Д.МакГрегор, К.Арджиріс, Д.А.Аширов, Г.Р.Латфулін, В.А.Співак, Ю.Д.Красовський, О.С.Виханський та ін.

Важливою складовою організаційної поведінки є виробнича поведінка працівників [5], яка формується під впливом різноманітних факторів, які є дуже різними за своєю природою. Проте, не дивлячись на пильну увагу до питань розробки та впровадження дієвої системи управління виробничою поведінкою персоналу як органічної складової загального менеджменту виробничого підприємства як з боку науковців, так і з боку практикуючих менеджерів, на сьогодні все ще залишається ряд питань, які потребують більш детального та комплексного дослідження. Зокрема, важливого значення набуває розробка інструментарію, який дозволить встановити та задіяти відповідні важелі, що забезпечуватимуть менеджерам можливість вивчати та формувати відповідний стратегічним цілям тип виробничої поведінки.

Мета роботи – формування дієвого механізму управління виробничою поведінкою персоналу в системі менеджменту виробничого підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Для досягнення довгострокових, середньострокових і короткострокових цілей підприємства менеджмент цього підприємства використовує наявні в його розпорядженні ресурси, в тому числі трудові. Це передбачає виконання персоналом певних дій, які часто називають виробничими функціями. Більш правильно вжити

термін «виробнича поведінка», оскільки він включає в себе не тільки технічні (вміння працювати на верстаті, комп'ютері), а й поведінкові (відношення до клієнта, ділового партнера, вміння вести переговори, здатність працювати з великим навантаженням) навички.

Виробнича поведінка персоналу залежить від використовуваних підприємством ресурсів, його організаційної структури та організаційної культури, однак, в першу чергу, визначається його організаційними цілями. Чим ближче виробнича поведінка співробітників підприємства до такої, що забезпечує досягнення цілей підприємства, тим вища ефективність їх роботи, тобто ефективність використання трудових ресурсів. Отже, завдання управління персоналом полягає в забезпеченні необхідної для досягнення організаційних цілей поведінки кожного співробітника. Крім цього, якісного, існує ще кількісний аспект управління персоналом - підприємство повинно мати достатнє для реалізації своїх цілей число співробітників. У загальному вигляді управління персоналом зводиться до забезпечення підприємства необхідним числом працівників, що виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей підприємства.

Ефективність використання кожного окремого працівника і колективу в цілому залежить від потенціалу і мотивації (рис. 1).

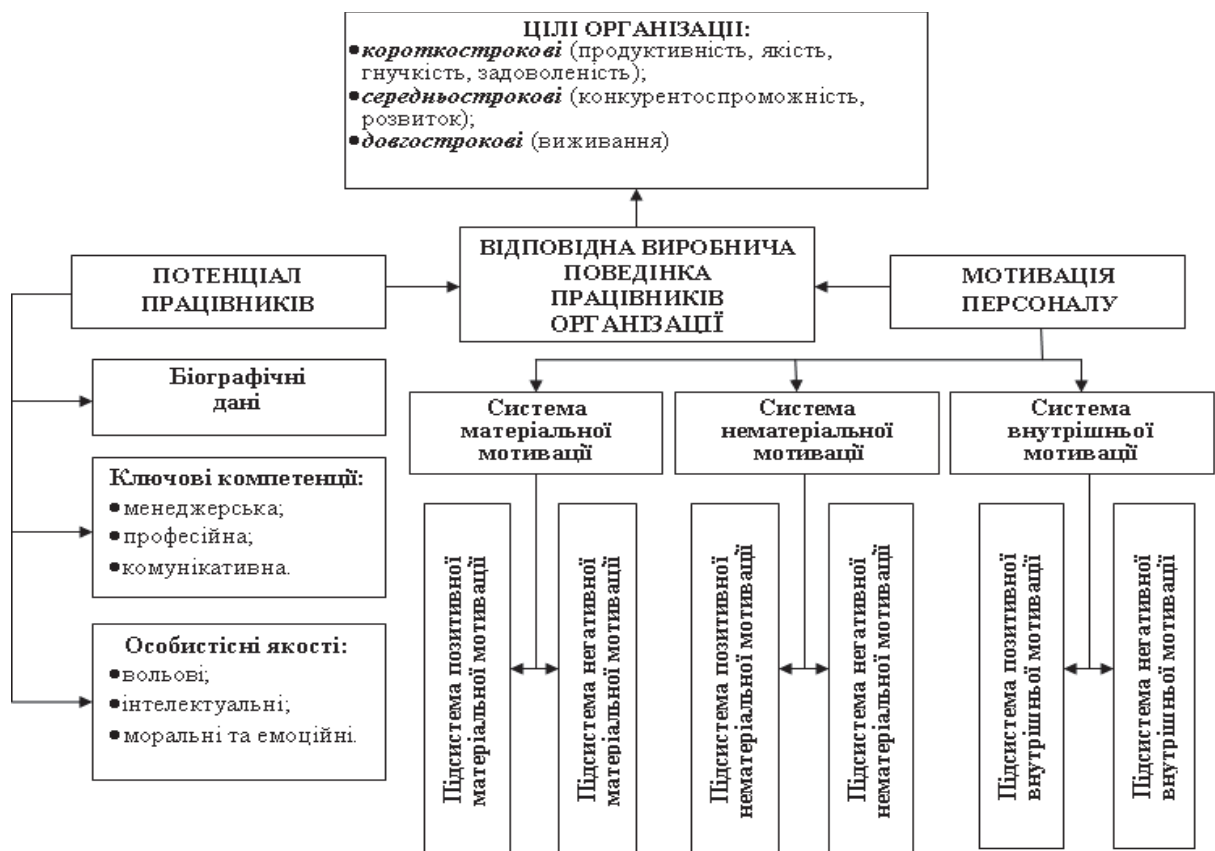


Рис. 1. Модель управління виробничою поведінкою в контексті досягнення організаційних цілей

Обидві змінні є якісними, для них вкрай важко, а часом і практично неможливо відшукати конкретні кількісні характеристики, які б об'єктивно і наочно дозволяли їх виміряти і в практичній площині інтерпретувати отриманий результат.

Разом з тим у контексті управління трудовими ресурсами та приведення їх у відповідність із загальною стратегією підприємства дані питання набувають актуального значення.

У такій ситуації розробка алгоритму, що дозволяє не просто оцінити стан потенціалу та мотивації, а й запропонувати конкретні напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів відповідно до результатів оцінки (шляхи оптимізації управління виробничим поведінкою) неможливе без ясного розуміння сутності даних категорій, а також без урахування елементів, що їх формують.

Згідно [6] потенціал працівника - це його трудова дієздатність, ресурсні можливості в галузі праці, що визначаються виходячи з його віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок.

Потенціал працівника, таким чином, включає в себе його біографічні дані, особистісні якості (інтелектуальні, вольові, емоційні та моральні) а також ключові компетенції. Під компетенцією в даній роботі розуміється знання, навички та вміння, завдяки яким співробітник здатний виконувати певні виробничі функції. Залежно від займаної посади або займаного робочого місця співробітник повинен володіти професійними, комунікативними, а для керівників - ще й менеджерськими компетенціями.

Важливим завданням менеджменту є правильне формування і використання трудового потенціалу, забезпечення оптимальних кількісних і якісних характеристик, що відповідають обраної стратегії. Необхідно пам'ятати, що прорахунки в цій сфері, як у більшу, так і в меншу сторону, призводять або до надмірних невиправданих витрат на персонал, або до недостатньо повного використання ресурсів, роблячи людський фактор вузьким місцем у діяльності підприємства. Ідеальним є співвідношення, згідно з яким реальний наявний потенціал трудового колективу повністю використовується в процесі господарської діяльності і відповідає вимогам виробництва. Будь-яке відхилення від даного співвідношення веде до зниження ефективності діяльності підприємства, а, отже, має розглядатися як об'єкт менеджерського впливу.

Одним з ключових завдань, відправною точкою управління виробничою поведінкою персоналу, є надання працівникам діяльності, яка в найбільшій мірі відповідає їхнім навичкам, вмінням, схильностям, інтересам, індивідуальним соціально-психологічними характеристиками. Неправильні

рішення, що приймаються менеджментом на даному етапі, ускладнюють подальший управлінський процес. Знизити ймовірність помилки дозволяє обґрунтована оцінка наявного у співробітника потенціалу на підставі вивчення документів про освіту, фізичних кондицій, наявного досвіду і ряду інших даних і співвіднесення їх з тим видом діяльності, тими професійними обов'язками, якими даному працівнику належить займатися.

Проте, самого вміння виконувати професійні обов'язки недостатньо для досягнення цілей підприємства, оскільки яким би кваліфікованим не був би співробітник, його продуктивність залежить також від бажання працювати або мотивації до праці. Тільки поєднання сильної трудової мотивації та професійної майстерності забезпечують необхідну виробничу поведінку співробітників, а через неї - досягнення результату (цілей підприємства).

Мотивація співробітників - найважливіший інструмент підвищення продуктивності праці, адже без неї неможливо забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємства.

Під трудовою мотивацією розуміється спонукання людей до певної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

Оскільки на підприємствах трудяться працівники різного віку та кваліфікації, що займають різні посади/робочі місця, що знаходяться на різних етапах кар'єри, мотивація персоналу повинна включати в себе кілька систем, за допомогою яких можна спонукати до трудової активності всіх працівників підприємства.

Система матеріальної мотивації - це сукупність зовнішніх стимулів монетарного характеру, які використовуються на підприємстві для заохочення ефективної праці співробітників. У неї входять заробітна плата основна і додаткова, бонусні і преміальні виплати, матеріальна допомога тощо. Матеріальна мотивація є найбільш очевидною і вивченою з точки зору її впливу на поведінку людини в організації. Не викликає сумніву факт залежності результативності роботи та рівня матеріальної зацікавленості. Красномовною в даному контексті є структура доходів населення України (рис. 2).

Статистичні дані свідчать, що на сьогоднішній день частка заробітної плати в доходах становить у середньому 42 %. Відомо, що заробітна плата виконує дві основні функції: відтворювальну і стимулюючу. Очевидно, що якщо розмір одержуваної матеріальної винагороди приблизно дорівнює (дещо більше, оскільки противне суперечить вимогам законодавства) прожитковому мінімуму (вартісній оцінці споживчого кошика, що включає

в себе мінімальні набори продуктів харчування, непродовольчих товарів і послуг, необхідних для забезпечення життєдіяльності людини та збереження її здоров'я), який станом на кінець 2013 р. становив 1176,0 грн., то зарплата виконує виключно функцію простого відтворення. Якщо ж її розмір істотно вище, то можна говорити про виконання нею стимулюючої функції.

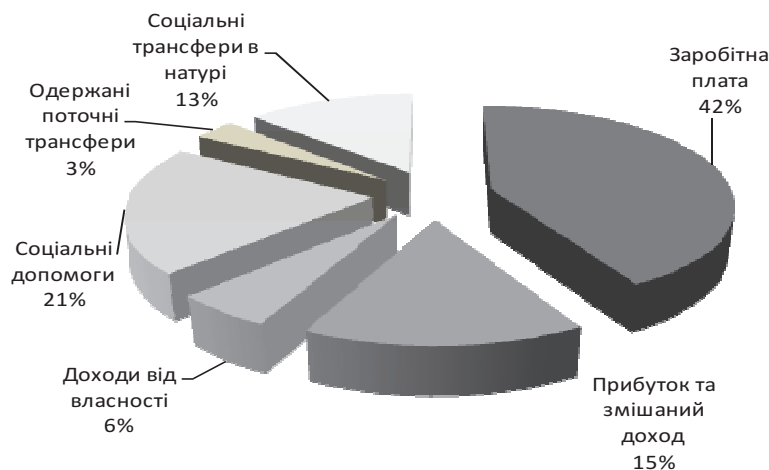


Рис. 2. Структура доходів населення України [7]

Рівень розвитку сучасної людини дозволяє стверджувати, що найчастіше мотиви його трудової діяльності далеко не вичерпуються виключно задоволенням матеріальних потреб, а мають набагато складнішу структуру, яка визначається цілою низкою чинників (вік, отримана освіта, соціальне походження, сімейний стан, етап професійної кар'єри і багато інше). Однак дійсна актуалізація цих інших мотивів можлива тільки в тому випадку, якщо розмір одержуваної матеріальної винагороди не менше, аніж в середньому по галузі [8]. Статистичні дані, що характеризують середній рівень заробітних плат за видами економічної діяльності в Україні в 2013 р., наведено на рис. 3 [7].

Практичний досвід показує, що важливою умовою для підвищення зацікавленості співробітників до роботи є використання методів нематеріального стимулювання.

Система нематеріальної мотивації - це сукупність зовнішніх стимулів немонетарного характеру, які використовуються на підприємстві для заохочення ефективної праці співробітників. До методів нематеріальної мотивації відносять: сприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, сприятливі умови праці, кар'єрне просування працівника, додаткову відпустку, усну і/або письмову подяку за ефективну роботу від керівництва підприємства, проведення корпоративних свят і т.п.



Рис. 3. Середньомісячна зарплатна плата за видами економічної діяльності в Україні у 2013 році

Слід зазначити, що матеріальна і нематеріальна мотивація може чинити сильний вплив на працівника, але не завжди тривалий. Матеріальна і нематеріальна мотивація передбачає існування певного стимулу, забезпеченого третьою стороною, який змушує працівника виконувати певний комплекс дій, частіше не для отримання внутрішнього задоволення, а для отримання обіцяної винагороди матеріального або нематеріального характеру. Самою потужною мотивацією, яка орієнтує співробітника на досягнення якомога вищого результату, є внутрішня мотивація (особливо якщо вона не дисгармоніє з матеріальною і нематеріальною мотивацією).

Система внутрішньої мотивації пов'язана з змістом діяльності і особистою зацікавленістю в її результатах, з усвідомленням значущості виконуваної роботи, зі свободою дій, можливістю реалізувати свої знання, вміння, досвід, розвинути здібності.

Внутрішньо вмотивована людина спочатку прагне до максимальної реалізації свого потенціалу, а тому постійно підвищує професіоналізм, удосконалює знання, збагачує свій досвід.

Будь-яка система мотивації (матеріальна, нематеріальна і внутрішня) може реалізовуватися в контексті позитивного або негативного підкріплення. Найчастіше менеджмент робить акцент на позитивному підкріпленні (підвищення зарплатної плати, поліпшення умов праці, надання права самостійно приймати рішення і т.п.), однак бувають ситуації, коли для вирішення конкретних виробничих завдань необхідно негативне

підкріплення (порушення трудової дисципліни співробітниками карається накладенням штрафу, що є елементом негативного підкріплення).

Перевагою будь-якої наукової розробки є можливість доведення її до конкретних практичних рекомендацій для умов реального бізнесу. Складність побудови адекватної мотиваційної системи полягає в необхідності збалансованого включення елементів кожної з трьох вище названих систем мотивації. Необґрунтований крен у бік однієї з них, який не враховує поточних умов, в яких працює підприємство, а також реальних мотивів, що формують відповідну виробничу поведінку співробітників, може призвести не тільки до зниження рівня мотивації, але, в кінцевому рахунку, - до погіршення показників ефективності діяльності підприємства. Таким чином, менеджменту важливо чітко уявляти, що саме є реально значущим для працівників, що спонукає їх до діяльності і формує у них певне бажання досягати ті цілі, які стоять перед підприємством.

Вирішення даних питань важливо на всіх стадіях життєвого циклу працівника в організації, починаючи від моменту, коли дана вакансія формується в організації і, закінчуючи моментом, коли людина з організації йде. Своєчасне вирішення даного питання на найбільш ранніх етапах життєвого циклу дозволяє скоротити витрати, пов'язані з неповним, або неоптимальним використанням трудових ресурсів, викликаним некоректно побудованою мотиваційною системою. Сучасні фахівці в галузі менеджменту рекомендують орієнтуватися на концепцію управління, згідно з якою робота підбирається під людину, з максимально повним урахуванням його можливостей і бажань. Невірна або некоректна оцінка можливостей (тобто потенціалу), очевидно, призводить до неможливості якісно виконувати свої посадові обов'язки, навіть якщо працівник цього дуже хоче (високий рівень мотивації). І навпаки, навіть якщо потенціал дуже високий, але рівень мотивації низький, то організація переплачує за ресурс високої якості, який належним чином не використовується. Відповідно, менеджери потребують конкретного прикладного інструментарію, який би дозволяв ще на етапі підбору виявити ті чинники мотивації, які будуть значимими для працівника. Зробити це можна, якщо враховувати наявність залежності між рівнем потенціалу та факторами мотивації (рис. 4).

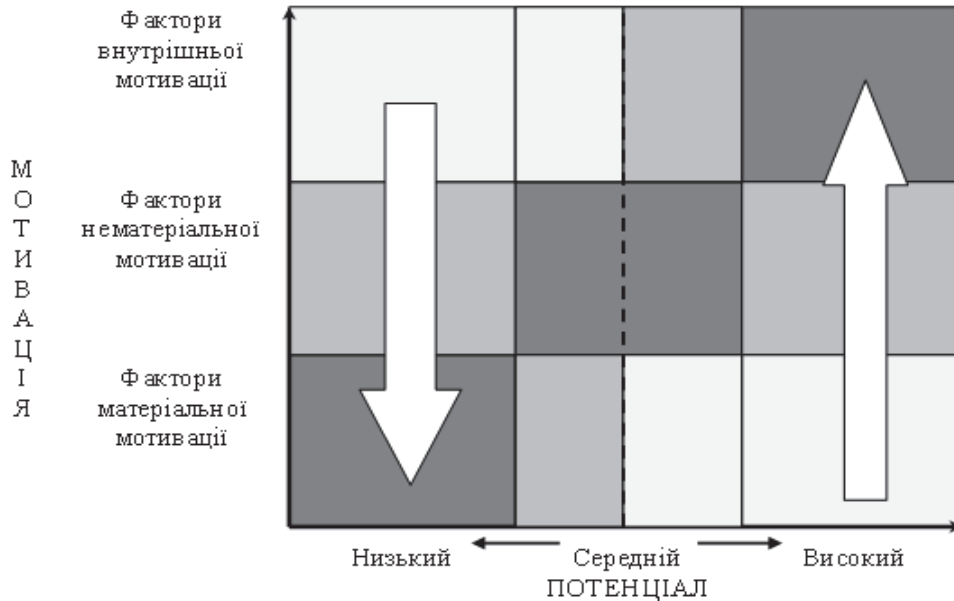


Рис. 4 Співвідношення рівня потенціалу та факторів мотивації праці в процесі управління виробничою поведінкою працівників

Так, потенціал (як було показано раніше) в значно більшій мірі піддається процедурі об'єктивної оцінки, тому важливо встановити напрями його впливу на структуру факторів, які найбільшою мірою будуть спонукати працівників до високопродуктивної праці (тобто формувати бажану для підприємства виробничу поведінку). Проведені дослідження дозволили виявити наявність наступних залежностей.

- Для працівників з низьким рівнем потенціалу справедливим є наступне співвідношення:

$$\begin{array}{ccc} \text{Фактори} & & \text{Фактори} & & \text{Фактори} \\ \text{матеріальної} & > & \text{нематеріальної} & > & \text{внутренньої} \\ \text{мотивації} & & \text{мотивації} & & \text{мотивації} \end{array} \quad (1)$$

- Для працівників з високим рівнем потенціалу справедливим є наступне співвідношення:

$$\begin{array}{ccc} \text{Фактори} & > & \text{Фактори} & > & \text{Фактори} \\ \text{внутренньої} & & \text{нематеріальної} & & \text{матеріальної} \\ \text{мотивації} & & \text{мотивації} & & \text{мотивації} \end{array} \quad (2)$$

- Працівники із середнім рівнем потенціалу займають проміжне положення: якщо потенціал прагне до зростання, то справедливим є співвідношення 2, якщо ж рівень потенціалу знижується, то більш правомірно орієнтуватися на співвідношення 1.

На малюнку напрямом стрілки показує позначені співвідношення в контексті зміни значущості факторів відповідної системи: від найменш до найбільш значущих чинників. Очевидно, що для підвищення ефективності управління виробничою поведінкою зазначені залежності повинні знайти відображення при розробці відповідних елементів кадрової політики.

Висновки. Таким чином, для досягнення високого рівня конкурентоспроможності, що є запорукою життєздатності підприємства в довгостроковій перспективі в умовах ринкової економіки, менеджменту важливо орієнтуватися на створення і підтримку довгострокових конкурентних переваг. В якості таких доцільно розглядати відповідну виробничу поведінку працівників, спрямовану на досягнення цілей організації. Факторами, що визначають виробничу поведінку працівників, в кінцевому рахунку, є їх вміння і бажання ефективно працювати на кожному робочому місці. Відповідно менеджеру важливо мати конкретний прикладний інструментарій, який дозволяв би оцінювати дані складові, а також керувати ними в контексті реалізованої організацією стратегії.

Розроблена класифікація факторів мотивації і потенціалу дозволяє встановити залежність між зазначеними змінними і запропонувати менеджменту прикладний інструментарій, що забезпечує ефективність управління виробничою поведінкою працівників. Подальші дослідження доцільно проводити в напрямку встановлення кількісних характеристик, що вимірюють рівень потенціалу та мотивації працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. В Украине количество предприятий за март 2013 г. возросло на 2,191 тыс. субъектов - до 1,348 млн. [Електронний ресурс] // РБК Україна. - Режим доступу: <http://www.rbc.ua/rus/news/economic/v-ukraine-kolichestvo-predpriyatij-za-mart-2013-g-vozroslo-11042013130800>
2. Латфуллин Г.Р., Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – Санкт-Петербург: ЗАО Издательский дом «Питер», 2004. – 273 с.
3. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебник для вузов. – СПб.:Питер, 2000. – 416 с.
4. Аширов Д.А. Организационное поведение: Учебник. – М.: Велби, 2006. – 360с.
5. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. — М.: ЗАО «Бизнес-школа»; «Интел-Синтез», 2002. – 355 с.
6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312с.
7. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності в Україні [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Усатенко О.В. Заробітна плата: коли гроші вбивають мотивацію/ Усатенко О.В., Скрипкіна Д.А. // Вісник соціально-економічних досліджень Одеського державного економічного університету. Збірник наукових праць: випуск 41, частина 2 – Одеса, 2011. – С. 133 – 138.