

ПОВЕДІНКОВИЙ ПІДХІД ДО ВИБОРУ МЕТОДІВ ВПЛИВУ НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА

The application of the behaviour approach to the development of the effective system of enterprise motivation under anti-recessionary management conditions is substantiated. The peculiarities of personnel behaviour groups depending on the category of workers are marked out. The number of methods of influence on the separate categories of personnel within the framework of antirecessionary enterprise management is offered.

Під час управління підприємством особливої уваги потребує забезпечення ефективного менеджменту персоналу, оскільки від дій працівників різних категорій залежить результат роботи всієї організації. Особливо це необхідно в умовах антикризового менеджменту підприємства. У рамках системи управління персоналом у кризових умовах важливе значення мають методи впливу на працівників.

Для того щоб виокремити найбільш дієві методи впливу на персонал в умовах антикризового менеджменту, потрібно вирішити проблему вибору системи мотивації праці. Питаннями ефективною мотивації на підприємстві займаються чимало вітчизняних та зарубіжних вчених: М. Армстронг, В. Гриньова, О. Єськов, Г. Назарова, Л. Ситник, Е. Уткін, Р. Хіт, О. Чернявський, О. Ястремська та ін.

Узагальнюючи позиції вчених, можна зазначити, що ефективність мотивації досягається шляхом забезпечення соціально-економічних та соціально-психологічних цілей персоналу. Тому постає необхідність створити систему мотивації персоналу згідно з основними його цілями. Поряд з цим слід зазначити, що під час вибору дієвих методів впливу на персонал підприємства потрібно враховувати індивідуальні особливості поведінки працівників.

Мета статті полягає у виборі дієвих методів впливу на працівників на основі поведінкового підходу до системи мотивації персоналу в умовах антикризової діяльності підприємства.

Поведінковий підхід до системи мотивації праці в рамках антикризової діяльності підприємства базується на поєднанні економічних, організаційних та соціально-психологічних методів управління персоналом.

Основною формою економічної мотивації є матеріальна мотивація, яка задовольняє потреби працівників через оплату праці. Однак слід зазначити, що традиційні види оплати праці, які включають у себе основну заробітну плату, премії, надбавки, доплати, додаткові пільги, не є вичерпними. У сучасних умовах поряд із ними необхідно запроваджувати на підприємствах нетрадиційні (альтернативні) види матеріальної мотивації [1 – 3]: за компетенцію або за кваліфікацію; комісійні; групові винагородження; участь у доходах; опціонні контракти тощо. Всі ці матеріальні заохочення повинні залежати безпосередньо від результатів діяльності підприємства.

До економічної мотивації, яка за своєю сутністю має спрямовуватись на задоволення соціально-економічних цілей персоналу, також слід віднести й деякі форми нематеріальної мотивації, до яких належать: забезпечення стабільності зайнятості; сприяння медичному, санітарно-курортному обслуговуванню працівників; створення комфортних умов праці шляхом технічного оснащення і розмірів робочого місця та транспортного забезпечення.

Організаційні методи управління персоналом мають непрямий, але суттєвий вплив на задоволення як соціально-еко-

номічних, так і соціально-психологічних цілей персоналу організації. До них доцільно відносити: організацію гнучкої, але водночас стабільної організаційної структури підприємства; справедливе проведення відбору, підбору та розстановки кадрів; розробку чітких методик, рекомендацій, положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства, але з урахуванням можливого внесення змін і пропозицій щодо них з боку працівників. Такий демократичний підхід до організаційних методів впливу зумовлений тим, що доволі часто через звичайні бюрократичні обмеження персонал не може вчасно зреагувати на можливі загрози для стану підприємства.

Для задоволення соціально-психологічних цілей працівників організації доцільним є використання соціально-психологічних методів управління персоналом, які базуються на інтересах працівників як індивідів та на поведінкових аспектах мотивації, до яких слід віднести: визнання досягнень кожного члена колективу; лідерство; загальну атмосферу співробітництва в колективі; формування й збереження як власного іміджу конкретного працівника, так і іміджу підприємства в цілому [2, с. 393].

Специфікою соціально-психологічних методів у процесі управління персоналом з урахуванням його поведінкових особливостей є застосування неформальних факторів та інтересів окремих особистостей, груп людей і колективу в цілому. Прийоми та засоби в межах цих методів багато в чому визначаються підготовленістю керівника, його компетентністю, організаторськими здібностями й знаннями та навичками у сфері психології. Одним з найбільш ефективних способів впливу на людей є методи делегування повноважень та колегіальності прийняття рішень. Однак їх застосування неможливе без використання й інших методів, таких, як навчання персоналу, залучення робітників до участі у проектах, кадрові зміни та призначення, приховані й неприховані заходи примусу.

У рамках статті найбільшої уваги потребує розгляд саме соціально-психологічних методів впливу на персонал підприємства, оскільки вони мають безпосередню дію на поведінку працівників. У роботі [4] були визначені чотири основні поведінкові групи, на які доцільно поділяти колектив підприємства: "творці", "виконавці", "конформісти", "руйнівники".

Аналіз поведінкових особливостей працівників, що потрапили до певної групи на промислових підприємствах Харківського регіону, дозволив визначити, що для групи персоналу "творці" як методи впливу необхідно вживати підтримуючі засоби, які б допомогли працівникам, що відносяться до цієї групи, зберегти свою поведінку на тому ж рівні. Але слід урахувати, що працівники різних категорій, хоча і знаходяться в одній поведінковій групі, будуть реагувати на засоби впливу по-різному (табл. 1).

Таблиця 1

Найбільш дієві методи впливу на частину персоналу, що відноситься до поведінкової групи "творці"

Категорія персоналу	Методи впливу		
	економічні	організаційні	соціально-психологічні
Адміністративний персонал	нетрадиційні форми матеріальної мотивації	—	наслідування, похвала, комплімент
Службовці	нетрадиційні форми матеріальної мотивації	гарантування узгодженості дій з керівництвом	забезпечення можливості кар'єрного зростання
Робітники	традиційні форми матеріальної мотивації	можливість не завжди діяти за чіткими вказівками	забезпечення гарантії зайнятості

Для співробітників адміністративного персоналу, до яких також відносяться фахівці, дуже велику роль відіграють економічні методи мотивації, особливо нетрадиційні її форми, оскільки основна заробітна платня (як свідчить дослідження деяких промислових підприємств Харківського регіону) частіше за все їх не влаштовує. Найбільш ефективними способами психологічного впливу на зазначену категорію персоналу будуть такі: наслідування, похвала, комплімент. Для службов-

ців також велику роль відіграють нетрадиційні методи матеріальної мотивації. Однак поряд із цим велике значення для них мають організаційні методи управління персоналом, оскільки вони потребують існування гарантії того, що все, що вони роблять, узгоджене з вищим керівництвом. Для службовців цієї групи найбільш ефективними методами впливу також будуть наслідування, похвала, комплімент. Але на відміну від співробітників адміністративного апарату вони потребують усвідомлення того, що їх професійне та кар'єрне зростання можливе, тому найбільш впливовим методом вважається забезпечення можливості кар'єрного зростання.

Для робітників, що відносяться до зазначеної поведінкової групи, найбільш дієвими методами будуть такі: традиційна матеріальна мотивація, оскільки, як показало дослідження, вони частіше за все задоволені своєю заробітною платою та тими надбавками та пільгами, що пропонуються підприємствами; забезпечення гарантії зайнятості, що є дуже важливим для людей, основна маса яких не має вищої освіти, а часто навіть середньої.

Оскільки для працівників, що входять до групи "виконавці", притаманний досить високий рівень поведінкових показників, то методи впливу повинні бути спрямовані на покращення рівня соціально-психологічного клімату, підвищення активності працівників щодо підтримки змін та праці взагалі, а також спонукання працівників до співробітництва в конфліктних ситуаціях замість поступок, до яких вони прагнуть (табл. 2).

Таблиця 2

Найбільш дієві методи впливу на частину персоналу, що відноситься до поведінкової групи "виконавці"

Категорія персоналу	Методи впливу		
	економічні	організаційні	соціально-психологічні
Адміністративний персонал	участь у доходах підприємства	—	наслідування, похвала, комплімент
Службовці	нетрадиційні форми матеріальної мотивації	ротація кадрів, надання більших повноважень	можливість кар'єрного зростання шляхом навчання та підвищення кваліфікації
Робітники	традиційні форми матеріальної мотивації	делегування повноважень	надання більш змістовної роботи для прояву творчих здібностей, можливість навчання та професійного зростання

Для співробітників адміністративного апарату, що відносяться до цієї групи, найбільш дієвими методами впливу будуть нетрадиційні економічні методи, основними з яких у даному випадку є участь працівників у доходах підприємства. Використання саме цього методу впливу зумовлено тим, що за його допомогою у співробітників адміністративного апарату можна сформувати розуміння того, що від їх активності та підтримки змін залежить прибуток підприємства, а отже, і їх дохід. У рамках методів впливу на службовців – "виконавців" – слід застосовувати в основному організаційні та соціально-психологічні методи. Головними їх засобами є: ротація кадрів, що дозволить працівникам проявити свої творчі здібності на новому місці; надання більших повноважень; залучення до прийняття управлінських рішень; проведення навчання та підвищення кваліфікації, що дасть можливість кар'єрного зростання. Для робітників зазначеної поведінкової групи важливе значення мають нематеріальні методи економічної мотивації. Поряд із ними потрібно запроваджувати такі засоби впливу: надання більш змістовної роботи, що дозволить виявити творчі здібності працівників; створення умов щодо навчання та перепідготовки працівників, що підвищить рівень їх компетентності; підкреслення значущості праці робітників для роботи підприємства.

Працівниками, які відносяться до групи "конформісти", дуже складно управляти, оскільки вони приховують справжні

результати своєї роботи, тобто роблять вигляд, що виконують свої обов'язки, але насправді позитивних результатів немає. Тому для всіх категорій працівників необхідно застосовувати такі методи впливу, які б підвищили, перш за все, їх соціальну активність – прагнення працювати (табл. 3). Для цього в рамках економічних засобів слід використовувати оплату праці за результатом. Це буде стимулювати працівників хоча б виконувати свої основні обов'язки. Поряд із цим доцільним є формування серед працівників духу суперництва. Це спричинить прагнення членів колективу до доведення керівництву власної значущості для підприємства, яка буде реалізовуватись через виконання своїх безпосередніх обов'язків. Коли завдання залучення до роботи буде виконане, менеджменту підприємства можна розпочинати запровадження методів впливу щодо покращення рівня поведінкових показників.

Таблиця 3

Найбільш дієві методи впливу на частину персоналу, що відноситься до поведінкової групи "конформісти"

Категорія персоналу	Методи впливу		
	економічні	організаційні	соціально-психологічні
Адміністративний персонал	оплата праці за результатами	постійне проведення атестації та змінення посад за її результатами	формування у працівників розуміння того, що від результатів їх роботи залежить матеріальний та соціальний добробут
Службовці	оплата праці за результатами	делегування додаткових повноважень	висока оцінка та моральне заохочення (похвала, комплімент) працівників за досягнуті ними результати, формування духу суперництва в колективі
Робітники	оплата праці за результатами	надання більш складної та важливої роботи, яка потребує повної віддачі	забезпечення можливості спілкування з колегами на робочому місці

Основними засобами впливу для працівників зазначеної групи вважаються: делегування додаткових повноважень; надання більш складної та важливої роботи, яка потребує повної віддачі; формування у працівників розуміння того, що від результатів їх роботи залежить власний матеріальний та соціальний добробут. Поряд із цими засобами не можна забувати про необхідність високої оцінки та морального заохочення (похвала, комплімент) працівників за досягнуті ними результати. Водночас для "конформістів" важливим є можливість спілкування з колегами на робочому місці, тому керівництву необхідно давати їм таку роботу, яка б дозволила спілкуватися, але щоб це не впливало на якість її виконання.

Стосовно членів колективу, які за своєю поведінкою відносяться до "руйнівників", методи впливу є такі (табл. 4).

Таблиця 4

Найбільш дієві методи впливу на частину персоналу, що відноситься до поведінкової групи "руйнівники"

Категорія персоналу	Методи впливу		
	економічні	організаційні	соціально-психологічні
1	2	3	4
Адміністративний персонал	упровадження системи штрафів та стягнень	звільнення	—

Закінчення табл. 4

1	2	3	4
Службовці	упровадження системи штрафних санкцій	проведення роз'яснювальної роботи; звільнення	застосування засобів примусу та жорсткого контролю; формування прихильності організації, духу єдиної команди, власної значущості
Робітники	оплата праці за результатами	проведення роз'яснювальної роботи; звільнення	застосування засобів примусу, жорсткого контролю, формування думки щодо втрати робочого місця в разі невиконання службових обов'язків

Для співробітників адміністративного апарату така поведінка є неприпустимою, оскільки їх руйнівні дії можуть призвести до негативних наслідків у діяльності підприємства, тому вважається за необхідне звільнити таких працівників. Щодо службовців і робітників, то як методи впливу потрібно застосовувати засоби примусу та жорсткого контролю. Також необхідно використовувати систему штрафів і стягнень. Зазначені заходи дозволять домогтися виконання завдань та зменшення часу працівника на погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Поряд із цим доцільним є проведення роз'яснювальної роботи з такими членами колективу з метою формування в них прихильності організації, духу єдиної команди, власної значущості, розуміння того, що від них багато чого залежить.

Така робота повинна проводитись індивідуально. Якщо ж усі засоби, що використовуються, не приносять змін у поведінку працівника, менеджменту підприємства доцільно висунути пропозицію щодо його звільнення на загальних зборах колективу підприємства. Це дозволить показати працівникам, що до них немає суб'єктивних претензій з боку керівництва, а їх звільнення є об'єктивною реакцією на поведінку людини. Також це буде попередженням іншим працівникам щодо того, що, якщо вони не змінять свою поведінку та ставлення до роботи, їх очікує така ж доля. Цікавий той факт, що зазначений метод впливу є не тільки дуже ефективним для "руйнівників", але й буде корисним для інших груп персоналу, оскільки гарантія зайнятості та матеріальне винагородження на сьогоднішній момент виступають найбільш важливими для всіх працівників.

Таким чином, можна зазначити, що для ефективного управління окремими категоріями працівників на підприємстві слід застосовувати різний набір методів впливу. Однак поряд із цим необхідно враховувати, що дієвість визначених методів також буде залежати від стадії та виду кризової ситуації, яка існує на підприємстві. Тому в подальшому дослідження планується проводити в рамках уточнення набору методів впливу на персонал на різних етапах антикризового менеджменту.

Література: 1. Менеджмент для магистров: Учеб. пособие / Под ред. д. э. н., проф. А. А. Епифанова, д. э. н., проф. С. Н. Кузьменко. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2003. – 764 с. 2. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади. Наукове видання. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. – 472 с. 3. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб.: Питер, 2002. – 416 с. 4. Миронова О. М. Дифференційований підхід до управління персоналом у рамках антикризової діяльності підприємства // Зб. наук. пр. "Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – 2005. – №31. – С. 119 – 124.

Стаття надійшла до редакції
26.10.2007 р.

УДК 658.15

Лук'янченко І. О.

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОБІГОВИМИ КОШТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

The necessity of methodical approach application to enterprise working capital administration is grounded in this article. This methodical approach gives administration the opportunity of adaptation to constant changes in current manufacturing and economic activities, in particular.

У сучасних умовах господарювання економічне становище підприємства — показник якості менеджменту на підприємстві, готовності підприємця до ведення справи. Основними факторами, що впливають на економічне становище підприємства, є: рівень техніки і технології; якість робочої сили та цілеспрямоване використання мотивації праці; організація й управління виробництвом. Останній елемент виконує головну роль, здійснюючи вплив на формування та ефективність функціонування першого і другого елементів.

Основи наукового управління підприємством заклали Ф. У. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд. Так, на думку Ф. У. Тейлора під управлінням розуміються заходи, що забезпечують "максимальний прибуток для підприємця у сполученні з максимальним добробутом для кожного зайнятого на підприємстві працівника" [1]. А. Файоль під управлінням вважав одну із функцій, дія якої повинна забезпечувати підприємству реалізацію поставленої мети, прагнучи при цьому витягти "якомога більші вигоди з усіх ресурсів, якими воно розпоряджається" [2].

Таким чином, можна сказати, що управління є способом впливу на ресурси (трудові, матеріальні і т. д.) підприємства для досягнення визначеного результату в майбутньому.

Деякі автори [3; 4] під управлінням розуміють технологію процесу управління — виконання сукупності операцій і процедур, що забезпечують процес впливу на систему, якою управляють, і приводять останню до змін, що відповідають цілям та інтересам підприємства.

Актуальність цих визначень для управління підприємством у сучасних умовах очевидна. Але практичне управління бізнесом здійснюється, в основному, спираючись на такі прийоми управління, як інтуїція й імпровізація. Управління підприємством як складною економічною системою без конкретної мети і технології її досягнення здатне мати такі економічні наслідки, як тимчасова неплатоспроможність підприємства, втрата позицій на ринку, падіння обсягів продажу та, як наслідок, банкрутство.

Для українських промислових підприємств на сьогоднішній день актуальною залишається проблема забезпечення їх діяльності достатнім обсягом обігових коштів. Це свідчить про недосконалість систем управління обіговими коштами, що використовуються підприємствами. У цих умовах роль системного підходу зводиться до надання допомоги менеджерам підприємства в перебудові та вдосконаленні процесу управління обіговими коштами.

Застосування системного підходу до аналізу управління обіговими коштами дозволяє використовувати оптимальний закон коливання руху коштів та інших елементів обігових активів. У роботах [5 — 7] розглянуто можливості застосування системно-інформаційного підходу до управління параметрами підприємства, а отже, й перспективи визначення гомеостатичних меж коливання руху обігових коштів, обчислення оптимального закону їх зміни для запобігання руйнуванню стійкості системи підприємства (банкрутству). Тобто обґрунтовувалися передумови відкриття об'єктивних законів, завдяки яким підприємство залишається цілісною системою.