

Особливості менеджменту оптимізації ефективності роботи персоналу в сучасних економічних реаліях

Г. Й. Юркевич

Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу THEU, м. Чортків, Україна
Corresponding author. E-mail: pavlyshyn.av@gmail.com

Paper received 27.04.18; Accepted for publication 01.05.18.

<https://doi.org/10.31174/SEND-HS2018-168VI27-05>

Анотація. В даній статті розглядаються питання управління та менеджменту з метою оптимізації ефективності роботи персоналу установи. На основі комплексного впровадження різних видів мотиваційного менеджменту запропонована стратегія підвищення ефективності роботи персоналу та формування активних груп з найбільш прогресивних та креативних працівників.

Ключові слова: менеджмент, персонал, мотивація, управління.

Вступ. На сьогодні ефективний менеджмент управління роботою персоналу є обов'язковою умовою успішного функціонування будь-якої установи та підприємства. Одним із важливих аспектів менеджменту по оптимізації роботи персоналу є створення ефективно працюючої активної групи працівників та чітко окреслена мотиваційна стратегія керівництва. Відповідно до останніх наукових досліджень мотивація працівників і колективу в цілому повинна ґрунтуватись не тільки на особистих потребах та амбітності кар'єрного росту, мотиваційні важелі впливу керівником підбираються особисто з урахуванням специфічних особливостей кожного працівника та члена активної групи. Проблему мотивування персоналу досліджено в наукових роботах таких вітчизняних вчених, як Л.О. Антоненко, В.Д. Бондар, Н. Газенко, В. Галенко, П. Журавльова, С. Занюк [1-3].

Мета. Основною метою статті є оптимізація мотиваційного менеджменту для покращення роботи персоналу, створення і підтримка активних груп найбільш ефективних працівників установи.

Матеріали і методи. При дослідженні використано системний метод узагальнення та аналізу матеріалів вітчизняних вчених щодо управління персоналом.

Результати та їх обговорення. Трудова діяльність організації піддається впливу різноманітних чинників, як внутрішнього так і зовнішнього характеру. Внутрішніми спонукальними чинниками є потреби й інтереси, бажання і прагнення, цінності і ціннісні орієнтації, ідеали, мотиви і стимули. Всі вони є провідними структурними елементами складного соціального процесу мотивування трудової діяльності, а формування цих внутрішніх спонукальних сил трудової поведінки являє собою суть процесу мотивування трудової діяльності. В класичній економічній літературі мотивування трактується по-різному. Найчастіше вчені розуміють мотив як цілеспрямовану дію чи спонукування особи до дії з метою задовольнити потреби та амбіції виробничого процесу [1].

На думку О.С.Виханського і А.І. Наумова, «мотивування – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають межі, форми і спрямування діяльності з орієнтацією на досягнення визначених цілей» [2,3,5].

Для того щоб спонукати людей працювати якісно, недостатньо вивчити потреби персоналу і провести їх ранжування. Потрібно розробити механізми мотивації, які будуть викликати у людей бажання працювати ефективно на користь організації.

Мотивація праці – це рушій ефективності праці та

сукупність заходів, які активізують і спонукають працівника або трудовий колектив до виконання певних дій. З економічної точки зору, працівники є надзвичайно важливим ресурсом і повинні працювати з максимальною ефективністю для забезпечення економічної безпеки та розвитку організації чи підприємства. Керівник зобов'язаний зрозуміти, що окрім матеріального існує і моральний чинник мотивації. Врахувати всі особисті думки та преференції кожного працівника вдається рідко, тому керівник, як правило, прагне до підвищення інтегральної продуктивності [1-3].

Перш за все необхідно розпочати з підвищення ефективності трудової мотивації працівників. Трудова мотивація працівника – важливий фактор результативної роботи, і в цій якості вона складає основу трудового потенціалу працівника.

Покращення якості трудової мотивації дозволить запустити механізм, що визначає, які здібності та у якому ступені працівник здатний розвинути та застосувати в робочому процесі. Для оптимальної та високоєфективної роботи необхідне забезпечення максимальної ефективності діяльності амбітних та прогресивних працівників установи чи підприємства, а також одним із завдань керівництва є консолідація в колективі відповідальних, високоорганізованих та ініціативних працівників, які прагнуть до трудової самореалізації, професійного зростання і задоволеності від досягнутих результатів.

Першим етапом мотиваційного менеджменту є чітке та поетапне вивчення повного спектру завдань, виконання яких покладено на конкретного працівника. Ці завдання підлягають глибокому аналізу щодо відповідності між цілями, які має досягнути працівник, та його освітою, кваліфікацією, стажем роботи в установі, а також його індивідуальними можливостями.

Другим етапом є аналіз ефективності виконаних працівниками завдань. Отримані результати розподіляються за такими показниками, як якість виконання і відповідність отриманих працівником завдань його кваліфікації.

Третім етапом менеджменту є формування активної групи працівників, які, згідно отриманих даних вищезгаданих етапів, можуть повести за собою інших, менш амбітних та ефективних працівників. Добираючи склад активної групи, яка призначена для оптимізації ефективності роботи установи, керівник повинен формувати колектив враховуючи психоемоційний стан учасників та їх психотип (холерик, сангвінік, меланхолік, флегматик). Працівники-сангвініки добре

співпрацюють з працівниками-меланхоліками. Вони взаємодоповнюють один одного, не конкурують. А працівники-холерики добре працюють з працівниками-флегматиками, швидко, а іноді і бурна реакція холерика не зустрічає опору чи підтримки у працівника флегматика.

Після формування активних груп в колективі та формування команд для виконання конкретних завдань між учасниками, відповідно до їх психотипу, керівник повинен обрати чітку мотиваційну стратегію щодо створених груп та працівників взагалі.

Сьогодні існує чимало класичних та креативних підходів до мотивації ефективності роботи персоналу. Однак, донедавна були досить поширені такі підходи, як владне примушення і стимулювання мінімальним заробітком. Але вищезгадані методи мають значні недоліки, вони практично не стимулюють креативні ініціативи працівників, творчу працю і розвиток працівників; не створюють умови для діючої мотивації управлінської праці. Часто така методика мотивації призводить до незначного або тимчасового покращення ефективності виробничого процесу, а іноді «силовий» вплив спричиняє зворотній ефект, коли активні групи креативних та ініціативних працівників переходять на пасивне гальмування робочого процесу.

Виділяють наступні групи мотивів як складові ланки системи: матеріального, соціального та духовно-інтелектуального характеру. Параметри системи, як правило, є сталими. Механізм мотивації представляє собою спосіб реалізації продуктивної праці, тобто це комплексний цілісний інструментарій по перетворенню мотивації-потенції в мотивацію-реальність, в безпосередню ефективну дію. Мотиваційний механізм реалізує, перетворює набір факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій із лінійного дискретного значення у замкнутий циклічний процес.

Стосовно фінансової мотиваційної стратегії, то мотиваційний механізм представляє собою економічний шлях реалізації і відтворення єдності соціально-економічних функцій праці: як засобу до життя, функціонує на кожній стадії своєї завершеності в певній системі макро- і мікро- економічних координат. Окрім того, мотиваційний механізм є своєрідною силою мотивації, точніше він забезпечує умови само стимулювання, перетворює мотивацію із можливості у реальність. Отже, ефективний мотиваційний механізм повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального мотивування, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства чи організації.

Зазвичай висока оплата праці працівників установи як мотиваційний механізм дозволяє підвищити ефективність та продуктивність їх роботи на деякий час. Однак періодичне та стабільне збільшення рівня оплати праці не сприяє ефективності та збільшенню трудової активності, а навпаки може призвести до зворотнього ефекту, персонал швидко звикає до такого роду мотивації. А тому для керівника установи рекомендується використовувати стимуляційне підвищення оплати праці як короткостроковий метод мотивації, особливо потрібно звернути увагу на стимуляцію активних груп працівників, які слугують прикладом. Також, окрім матеріальної стимуляції необхідно пам'ятати щодо застосування непрямих,

нематеріальних методів мотивації праці.

Одним із найбільш ефективних та очевидних способів мотивування персоналу є розробка адекватного та пропорційного менеджменту матеріальної стимуляції (мотивування). Проблема матеріальної мотивації особливо актуальна для країн з ринковою економікою що розвиваються, до яких належить і Україна. Це зумовлене принаймні двома причинами: низьким рівнем доходів, інфляцією, деформаціями в їхній структурі та диференціації; необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання працівників організацій та підприємств.

Пряме матеріальне мотивування праці за своїм змістом є нічим іншим, як нарахуванням певних розмірів заробітної плати і премій. Особливо важливим є пряма мотивація активної групи працівників, коли група чітко та ефективно виконала поставлені керівником завдання, підійшла креативно та нетипово до вирішення поставлених цілей і отримання бажаного результату. Пряме фінансове мотивування повинно підтримувати ефективність активної групи та сприяти утворенню нових груп в колективі, які здатні до ефективної та креативної роботи на підприємстві чи установі. Таке нарахування повинно базуватися на комплексі показників першого та другого етапів мотиваційного менеджменту. У загальному вигляді цей комплекс повинен охоплювати результативність досягнення цілей поставлених керівником, загальну та індивідуальну результативність активної групи і базовий оклад працівника.

Окрім мотиваційної стратегії, що базується на прямому мотивуванні також потрібно пам'ятати про важливу роль непрямой мотивації працівників взагалі та безпосередньо активної групи. Непряме матеріальне мотивування – це бонусний соціальний пакет, що надається працівникам залежно від рівня їх професіоналізму, авторитету і т. п. На сьогодні саме система непрямого матеріального мотивування має форму додаткових не грошових компенсацій працівникам [1]. Рішення про впровадження непрямого матеріального мотивування (крім використання обов'язкового соціального пакета) є дуже важливим.

Нематеріальна мотивація – це сукупний процес, який спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, який сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи та підвищенні економічної безпеки підприємства [6].

Одним методом нематеріальної мотивації є покращення умов праці: забезпечення персоналу новітніми технологіями, створення комфортних робочих зон, покращення дизайну інтер'єру, встановлення кондиціонування та опалення приміщення і т.д. Важливим інструментом також можуть стати корпоративні свята, навіть із залученням сімей співробітників. У зарубіжній практиці існує таке поняття, як team building (командоутворення). До основних складових процесу створення команд відносяться: формування та розвиток навиків командної праці (team skills) – спрямованість загальної цілі з персональними, прийняття відповідальності за результати команди і т. д.; формування командного духу (team spirit) – сукупність психологічних відносин співробітників до колег та організації. Основні заходи, спрямовані на розвиток довіри між робітниками, посилення відчуття єдності, підвищення неформального авторитету керівників; фор-

мування команди (team building) – механічні дії по підборі, оптимізації структури команди та функціонально-рольового розподілу: створення робочої обстановки, налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

Ефективний менеджмент з формування активної команди креативних і амбітних працівників та системи компенсацій разом з системою матеріального мотивування дозволить установам та підприємствам динамічно розвиватися, забезпечувати себе висококваліфікованими фахівцями і мати значну конкурентну перевагу. Сьогодні співробітники повинні відчувати увагу керівника до кожного з них, і відношення до них має бути не як до безликої маси, адже одна з причин демотивації співробітника – це деперсоналізація. На сьогоднішній день використання матеріального заохочення без орієнтування на нематеріальну мотивацію не принесе такого ефекту як при використанні цих двох методів. А нематеріальна мотивація повинна бути постійним пріоритетом та частиною культури організації, яка базується на емоційних та внутрішніх потребах працівників, а монетарна мотивація повинна носити додатковий преміальний характер та підсилювати загальний мотиваційний механізм.

Отже, на сьогодні значне посилення конкуренції стимулює керівників підприємств і організацій впроваджувати сучасні технології менеджменту організації управління персоналом. Для працівника важливо знати, що він працює там, де його цінують, поважають, прислуховуються до його думки, там, де з ним

рахуються і дозволяють почувати себе «своїм» в колективі. Глибоке розуміння того, що мотивує, а що позбавляє мотивування співробітників, є ключем до ефективної роботи, а позитивне мотивування виникає в тих випадках, коли корпоративна культура спонукає співробітників добровільно брати на себе відповідальність в умовах повної завантаженості і задоволеності роботою. В цьому випадку грошова винагорода, умови роботи, соціальна захищеність будуть додатковими чинниками в системі, а мотивуватимуть до роботи чітке розуміння відповідальності і повноважень, визнання, кар'єрне зростання, а також вплине на ефективність діяльності підприємства.

Висновки. Ефективний менеджмент повинен базуватися на формуванні активної команди креативних і амбітних працівників та системи компенсацій і матеріального мотивування.

Добираючи склад активної групи, яка призначена для оптимізації ефективності роботи установи, керівник повинен формувати колектив враховуючи психоемоційний стан учасників та їх психотип (холерик, сангвінік, меланхолік, флегматик).

Розуміння керівником установи того, що мотивує, а що позбавляє мотивування співробітників, є ключем до ефективної роботи персоналу.

Окрім мотиваційної стратегії що базується на прямому мотивуванні також потрібно пам'ятати про важливу роль непрямой мотивації працівників в загальному та безпосередньо активної групи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Еськов А.Л. Индивидуализация системы нематериального стимулирования в современных условиях / А.Л. Еськов, В.Е. Брижниченко // Вісник технологічного університету. Поділля. – 2012. – № 5. – С. 27–30.
2. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов ; 3-е изд. – М.: Гардарики, 2013. – 528 с.
3. Дишлюк Н. Мотивація і поведінка людини в сфері праці / Н. Дишлюк // Україна: аспекти праці. – 2017. – № 3(4). – С. 9–11.
4. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2016. – 414 с.
5. Набока Р.М. Вплив мотивації на ефективність використання трудового потенціалу підприємства / Р.М. Набока // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/25_NNP_2009/Economics/50639.doc.htm.
6. Павлова І.І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства / І.І. Павлова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2017. – № 2(6). – С. 197–203.

REFERENCES

1. Eskov A.L. Individualization of the system of intangible incentives in modern conditions / A.L. Es'kov, V.E. Brizhnychenko // Visnik technologicheskogo universitety. Podillja. - 2012. - № 5. - P. 27-30.
2. Vikhansky OS Management: a textbook / O.S. Vikhansky, A.I. Naumov; 3rd ed. - Moscow: Gardarika, 2013. - 528 s.
3. Dishlyuk N. Motivatsiya i povedinka mneni in sphere pratsi / N. Dishlyuk // Ukraine: aspect prazi. - 2017. - No. 3 (4). - P. 9-11.
4. Kuzmin O.. Fund management: підручник / О.Є. Kuzmin, О.Г. Miller. - К.: Akademvidav, 2016. - 414 p.
5. Naboka R.M. Influence of motivation on efficiency of labor potential of the enterprise / R.M. Naboka // [Electronic resource]. - Access mode: http://www.rusnauka.com/25_NNP_2009/Economics/50639.doc.htm.
6. Pavlova I.I. Nematerialna motivatsiya yak chinnik ekonomichnoi bezpeki pidpriemstva / I.I. Pavlova // Socialy-trudovi vidnosini: teorii that practice. - No. 2 (6). - C. 197-203.

Features of management to optimize the effectiveness of staff in modern economic realities

H. Yurkevych

Abstract. In this article, the issues of management and management are considered in order to optimize the efficiency of the staff of the institution. On the basis of the integrated implementation of various types of motivational management, a strategy is proposed to increase the effectiveness of the staff and to form active groups of the most progressive and creative workers.

Keywords: management, personnel, motivation, management.

Особенности менеджмента оптимизации эффективности работы персонала в современных экономических реалиях

Ю. Г. Йосафатовна

Аннотация. В данной статье рассматриваются вопросы управления и менеджмента с целью оптимизации эффективности работы персонала учреждения. На основе комплексного внедрения различных видов мотивационного менеджмента предложена стратегия повышения эффективности работы персонала и формирования активных групп наиболее прогрессивных и креативных работников.

Ключевые слова: менеджмент, персонал, мотивация, управление.