

УДК 331.101.262

М.К. КОНОВАЛЕНКО, к.т.н., проф., ХСЕІ, Харків
Н.Г. ЯКОВЛЕВА, к.держ.упр., доц., ХСЕІ, Харків

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ

Стаття присвячена системному підходу до мотивації персоналу, що є обов'язковою умовою професіоналізації управління і раціонального використання організаційних можливостей стимулювання працівників до трудової активності в нових економічних умовах.

The article describes a systemic approach toward staff motivation as a prerequisite to ensuring the professionalism in management and efficient utilization of tools and mechanisms available within an organization to encourage its staff to perform proactively in their workplace and in a new economic environment.

Ключові слова: трудові ресурси, розвиток персоналу, компетентність персоналу, мотивація праці, мотиваційні функції, життєвий цикл компанії, «інноваційний тип» механізму мотивації.

Вступ. Сьогоднішня економічна ситуація, яку можна характеризувати як “комплексна економічна криза”, має однією з ознак скорочення робочих місць і чисельності персоналу. Розвиток персоналу компанії має велике значення, тому що:

- в умовах постіндустріальної економіки трудові ресурси становляться формою “людського капіталу” та починають відігравати найважливішу роль;
- економічні результати компанії сильніше залежать від соціальних факторів (задоволення персоналу характером, умовами та оплатою праці, спільністю корпоративних інтересів, перспективами персонального росту);
- конкурентоспроможність бізнесу в великій мірі визначається ефективністю управління персоналом.

Постановка завдання. В основі розвитку персоналом лежить суб'єктивне осознання судження про власне трудове майбутнє, а саме кар'єру. Тому завдання менеджменту в галузі персоналу компанії, знайти такі інноваційні важелі мотивації праці, які б в повній мірі розкрили б та використовували інтелектуальний потенціал робітників.

Методологія. Таким чином, процес управління персоналом компанії, реалізуємий через мотиваційні функції, які використовують різні інструменти для сприяння ефективній трудовій діяльності, набуває в умовах кризи великого значення. Мотивований на розвиток робітник, краще використовує свої здібності,

застосовує нові технології та технічні засоби на своєму робочому місці, що приводить до більш ефективної діяльності всієї компанії. Питаннями управління розвитком персоналу та мотивації праці займається ціла низка науковців, серед яких можна виділити Б. М. Генкіна, В. І. Герчикову, В. В. Козлову, Н. Ф. Наумову, Дж. Адамса, Л. Берковиця, В. Врума, А. Маслоу, Р. Оуена, Л. Портера, Б. Скіннера. В роботах цих вчених питання процесу трудової мотивації розглядаються відносно цілей діяльності компанії. Наприкінці 70-х-початку 80-х рр. минулого століття багато уваги приділялося аналізу системи людських відносин, особливо на досвіді "Дженерал Моторс", ІВМ, японських "кружків якості". У другій половині 80-х - початку 90-х рр. привернули увагу статті по аналізу концепції ESOP - Employee Stock Ownership Plan – планів виділення співробітникам акціонерної частки в капіталі компанії. Однак в останні 10-12 років у теорії та практиці мотивації й стимулювання праці спостерігався майже повний затишок. Поза очі залишався такий важливий факт, що людина постійно розвивається та максимізує особистий результат адекватно навколишнім змінам. Зокрема, при переході до ринку, істотною особливістю управління персоналом постає роль особистості працівника. Ситуація яка зложилася на цей час у країнах колишнього соціалістичного табору, несе як величезні можливості, так і значні небезпеки для кожної особистості в плані стабільності її існування. Тобто, виникає надзвичайно високий ступінь невизначеності в житті кожної людини, що вимагає створення нового підходу до управління персоналом. За рамками наукового інтересу також лишаються такі важливі питання, як підвищення ролі лінійного керівника в процесі розвитку персоналу, передача функцій розвитку персоналом від підрозділів по управлінню персоналом безпосередньо бізнес-одиницям компанії.

Результати дослідження. На наш погляд, для оцінки рівня розвитку персоналу, необхідна, перш за все, комплексна класифікація факторів, які впливають на нього, а саме:

- фактори зовнішньої середовища, що впливають на персонал поза компанією;
- фактори внутрішньої середовища, які залежать від роботодавця;
- особисті фактори, які характеризують безпосередньо персонал.

Особисті фактори характеризують персонал, який є носієм компетенції. Серед факторів, що характеризують людину, можна виділити статевовікову структуру, рівень освіти, стаж роботи та ін. Однак усі вони, в першу чергу, пов'язані з природними даними людини. Тому для аналізу ефективності необхідно розуміння закономірностей розвитку людини, які призводять до

створення в компанії умов, що сприяють цьому розвитку (Рис. 1). Рівень розвитку окремих співробітників складається з рівнів їх компетенції та залучення у справи компанії.

Відомо, що розвиток персоналу знаходиться в залежності від розвитку компанії. На окремих стадіях життєвого цикла компанії (становлення, зростання, стагнація, занепад) персонал характеризується певними показниками, які на іншій стадії змінюються (Табл.1). Виходячи з цього, можна зробити висновок, що уявлення про розвиток співробітника засновується на моделі життєвого цикла компанії.



Рис. 1 – Взаємозв’язок рівня розвитку компанії і компетенції персоналу

Таблиця 1 – Оціночні показники розвитку персоналу залежно стадій життєвого циклу компанії

Стадія життєвого циклу компанії	Оціночні показники розвитку персоналу
Становлення	Гнучкість, мобільність, презентабельність, взаємозамінність, стресостійкість
Зростання	Підтримка нововведень, харизматичність, адаптивність, відповідність
Стагнація	Послідовність, дисциплінованість, безконфліктність, виконавність
Занепад	Взаємна підтримка, лояльність, відданість
Відродження	Підтримка нововведень, активність, новаторство, самовизначення

При аналізі потрібно врахувати й те, що індивід проходить за своє життя не одну, а декілька кар’єр, фази яких пов’язанні з життєвим циклом окремої компанії. Крім того, в різні періоди життя, розвиток індивіда присходить не однаково. Тут можна виділити три найбільш важливих вікових періода:

- вік 25-30 років (зростання фізичного і духовно – психологічного розвитку);

- вік 30 – 40 років (рівновага в фізичному та зрілість в духовно – психологічному розвитку);

- вік 40 – 60 років (інволюція в фізичному та віддача в духовно – психологічному розвитку).

Таким чином, розвиток є і характеристикою, і властивістю, і потребою будь якої системи, що реалізується через життєвий цикл компанії. Розвиток персоналу виступає як інвестиційне рішення, тобто із статті витрат, стає об'єктом інвестицій. Це дуже важливий концептуальний аспект розвитку персоналу в сучасній компанії. В умовах швидкозмінності зовнішнього середовища, затримання в компанії робітників з високими професійними та кваліфікаційними характеристиками – важливе завдання, вирішити яке можна шляхом досягнення високого рівня мотивованості персоналу.

Слід зазначити, що в основі сучасних теоретичних підходів до мотивації лежать подання, сформульовані психологічною наукою, яка вивчає передумови й механізми цілеспрямованого поведіння людини. Виходячи з цих позицій, мотивація визначається як рушійна сила людської поведінки, в основі якої перебуває взаємозв'язок потреб, мотивів і цілей людини. Оскільки потреби людини постійно змінюються, мотивація повинна відображати ці зміни, тобто менеджери з управління персоналом повинні постійно відслідковувати дієвість системи мотивації і модифікувати її. Тільки зная механізм формування мотиваційної системи співробітника, керівники взмозі ефективно управляти розвитком персоналу.

Відомо, що функція мотивації персоналу складається з двох аспектів: інструментального, який полягає в примушенні підлеглого виконувати свої обов'язки та соціально-психологічного, який відноситься до усунення конфліктів та напруги, що заважає трудовому процесу та розвитку персоналу. Тільки визначив, що спонукає людину до роботи, які мотиви лежать в основі його дій, можна розробити ефективну систему форм і методів управління розвитком персоналу. Сучасний стан розвитку економіки пов'язан з якісно новим осмисленням ролі мотивації. «Інноваційний тип» механізму мотивації праці потребує підвищення конкурентоспроможності робочої сили, високого освітнього рівня, розвитку інтелектуального потенціалу найманих робітників, що неможливо без формування високого рівня вмотивованості робочої сили на високоефективну працю. На відміну від більшості наукових поглядів на мотивацію як на об'єкт дослідження в сфері праці, потрібно зосередитись на мотивації як об'єкти прикладання праці.

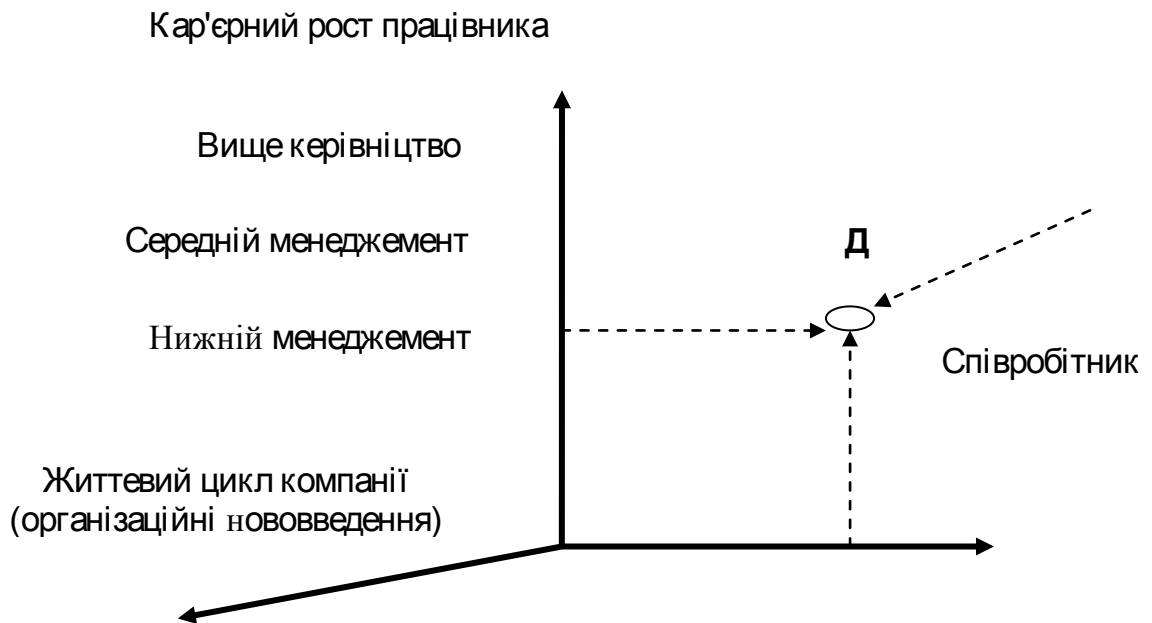


Рис. 2 – Модель мотиваційного профілю співробітника компанії

Реалізація заходів відносно мотивації персоналу на розвиток, повинна здійснюватися через узгодженість рівня розвитку здібностей працівника з рівнем їх реалізації, так як змінюваність професійно-кваліфікаційної складової є результатом реалізації особистої трудової поведінки, основою якої є форма реалізації потреби, тобто мотив через який людина буде діяти тим чи іншим чином. Зокрема, американські учені - бихевіористи виділяють три «психічних стана», які визначають задоволеність працівника роботою й професійною мотивацією: відчуття значимості (працівник повинен почувати, що його діяльність є вартою й важливою в прийнятій їм системі цінностей); відчуття відповідальності (він повинен бути впевнений, що несе особисту відповідальність за результат своїх дій); знання результату (він повинен мати можливість оцінити результати своєї роботи). Виходячи з цього, служба управління персоналом повинна впливати не тільки на внутрішній об'єкт (найманих працівників) при реалізації управлінських функцій, але й взаємодіяти з зовнішнім середовищем компанії (наприклад, ринком праці) в процесі залучення кваліфікованої робочий сили, необхідної їй для досягнення визначених цілей.

В загальному виді основною метою функціонування сучасної служби управління персоналом є забезпечення співвідношення кількісних і якісних характеристик персоналу цілям діяльності компанії.

На нашу думку, дуже корисною в системі розвитку персоналу може бути інноваційна модель складання мотивації співробітників компанії, яка

побудована на основі трьох факторів, кожен з яких характеризується визначеними показниками. Їх сукупність в кожній точці уявляє теоретичний мотиваційний профіль конкретного співробітника (Рис. 2).

Висновки. Можна зробити висновок, що дана модель має велике практичне значення, тому що з її допомогою можна врахувати потенційні потреби співробітників різного рівня і етапів розвитку компанії, а також формування на цієї основі найбільш адекватної системи мотивації.

Список літератури: 1. Балабанов Л.В., Сарак О.В. Управління персоналом. Навч. посібник, „ВД Професіонал”, 2006. –127 с. 2. Логвинов Д.В. Развитие персонала в условиях экономического кризиса // Микроэкономика, 2009, №4 3. Фидельман Г., Дедиков С., Адлер Ю. Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. –185 с. 4. Цетмаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002. –127 с. 5. Кирьян П. Человеческий капитал / П. Кирьян, П. Власов // Эксперт. – 2001. – № 29. – С. 40–41. 6. Хэкман Дж. Р., Олдхэм Г., Дж енсон Р., Пэди К. Новая стратегия обогащения работы // Барри М. Стоу. Антология организационной психологии. — М.: Вершина, 2005.

Подано до редакції 11.03.2010