

- личные особенности членов команды определяют те роли, которые они выполняют в группе лучше, тем самым ограничивая их возможности в других ролях.

- только если состав группы позволяет сбалансировать процессуальные роли, представленные соответствующими членами команды, группа сможет использовать свои возможности с наибольшей выгодой [2].

Менеджерам важно помнить, что эффективно действующая команда должна иметь в своем составе людей различной ролевой ориентации – профессиональной и социально-эмоциональной. Хорошо сбалансированная команда успешно функционирует в течение длительного периода времени, потому что в ней обеспечивается удовлетворенность ее членов и существуют условия для завершения задач команды.

**Список литературы:** 1. *Мордовин С.К.* Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 16. М., 2000. 2. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации: Учебник М.: 1999. 3. *Спивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом. Уч. пос. для вузов. С-Пб, 2000. 4. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. Уч-мет. пос. М:1998.

*А.Е. КИПАРЕНКО*, студ., ДонНУЭТ, Донецк

## **СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПЕРИОД КРИЗИСА**

Основой успешной работы любой организации являются люди. Именно квалифицированный кадровый состав и есть та сила, которая способна воплотить в реальность планы фирмы. Но при возникновении кризисной ситуации компании подвержены серьезной угрозе – потере квалифицированных кадров. Удержание ключевых сотрудников – одна из основных задач менеджмента на данном этапе. Достигнуть этого можно, используя адекватную систему мотивации.

Целью данной работы является определение оптимальной системы мотивации, которая позволит сохранить квалифицированный кадровый состав и минимизировать риск возникновения конфликтных ситуаций.

Каждая кризисная ситуация уникальна и требует индивидуального подхода к её преодолению. Поэтому заблаговременная разработка антикризисной программы в области управления персоналом нецелесообразна. Более рациональным является определение мер по преодолению конкретной ситуации в кратчайшие сроки и её корректировка по мере развития событий.

Обязательным условием деятельности компании в период кризиса является обеспечение информированности персонала о реальном состоянии дел компании, о тех мероприятиях, которые будут предприниматься. С этой целью эффективным будет проведение разъяснительных работ, которые должны способствовать осознанию работниками их роли в успешной реализации антикризисной программы и устранению их неуверенности в будущем. Такие работы могут проводиться в форме личного контакта, обращений, взаимодействия с «рабочими советами» [1].

Одним из средств, обеспечивающих необходимую мотивацию сотрудников, является создание дифференцированной системы вознаграждений. В кризисной ситуации компании крайне необходимы квалифицированные специалисты, ведь, теряя их, компания упускает шанс благополучно выйти из трудной ситуации. Поэтому для мотивации наиболее значимых сотрудников требуется введение дополнительных выплат за выполнение задач в рамках антикризисной программы [2]. Но, как правило, материальная мотивация не играет решающей роли. Уже состоявшийся работник больше оценит признание своей уникальности и необходимости, возможность диалога с руководством на «равных». Важно, чтобы специалист понимал, что именно на него делается ставка в процессе преодоления кризиса. Следовательно, для удержания наиболее значимых сотрудников обязательным является выявление их потребностей, выстраивание партнёрских отношений и обеспечение возможности карьерного роста.

Очень важно, чтобы материальное стимулирование было увязано с измеримыми показателями, характеризующими выполнение поставленных задач. Например, мотивацию директора по персоналу можно увязать с программами бесконфликтного сокращения работников и удержания сотрудников. Хорошим стимулом для менеджера, эффективно действующего в условиях кризиса, может стать включение в состав партнёров компании. Для остальных сотрудников мотивацией может послужить соблюдение обязательств со стороны менеджера по вопросам сроков и размера заработной платы. Это позволит избежать саботажа и забастовок.

Руководитель чаще других общается с подчиненными, поэтому его влияние на мотивацию значительно. Он располагает возможностью увеличить продуктивность работы подчинённых, и при этом подарить им чувство успешности и гордости за свою компанию. Поэтому необходимо создать такую атмосферу, которая бы каждый день поддерживала высокую производительность сотрудников при минимальных затратах времени руководителя [3]. Для этого руководитель должен отвечать за достижение успеха его непосредственными подчиненными. Управленец должен спланировать, организовать и проконтролировать процесс так, чтобы гарантировать успех дела. Ведь зачастую сотрудники не имеют информации, опыта и связей, которые есть у руководителей. Также руководитель должен отмечать, что подчинённые делают хорошо, а не плохо. Похвала должна быть конкретной, чтобы мотивировать сотрудника к успеху. Поведение руководителя должно поддерживать уважительный и профессиональный стиль организационного взаимодействия. Т.е. он должен вовремя начинать и заканчивать встречи, выполнять обещания, пресекать негативные слухи, уделять внимание входящим звонкам и полностью исключить публичную критику.

Таким образом, эффективная система мотивации персонала, основанная на сочетании материальных и нематериальных методов, позволяет удержать в компании ключевых сотрудников, не допустить существенного снижения

производительности труда, обеспечить уважение к руководству и причастность работников к миссии компании. Всё это будет способствовать созданию целостного механизма, в котором каждый сотрудник является частью компании и вкладывает максимум усилий в достижение общей цели.

**Список литературы:** 1. Черни В. Как мотивировать персонал в условиях кризиса// Менеджмент и менеджер. – 2009. – №11-12. – 57-62 с. 2. Первушина М. Изменение в схемах стимулирования// Управление персоналом. – 2009. - №7. – 24-26 с. 3. Кобзарев А. Кто отвечает за мотивацию// Управление персоналом. – 2009. – №7. – 27-29 с.

**ДЬОРДЬ КОЦІСКИ**, проф., декан Мішкольцьського університету, Угорщина

**О.П. КОСЕНКО**, к.е.н., доц., **А.В. КОСЕНКО**, к.е.н., доц., НТУ «ХП»,  
Харків

## **ОЦІНКА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Авторами доведено, що в розвитку промислових підприємств все більше значення знаходять не стільки інновації, направлені безпосередньо на виробничий - технологічний процес, скільки інновації, об'єктом яких є сам організаційно-управлінський механізм.

Виявлені нами особливості інноваційних процесів на промислових підприємствах диктують необхідність розробки нових підходів до розвитку фірм і організацій, вимагають перенесення акценту управлінських дій на інтелектуальний капітал, вживання нових підходів і методів управління. Одним з нових підходів до управління підприємствами в сучасних умовах стає так званий менеджмент знань.

Знання і інформація володіють рядом специфічних рис, що відрізняють їх від традиційних ресурсів. Зіставлення традиційних ресурсів з інформаційними показує, що перші характеризуються, як правило, матеріальними потоками і запасами, тоді як для знань і інформації характерні нематеріальні потоки і запаси. Крім того, знання збільшуються, якщо вони передаються, тиражуються і використовуються і, навпаки, якщо знання не використовуються, то вони