

*Т.О. ПОГОРЕЛОВА*, доц., НТУ «ХП», Харків

## **ОГЛЯД ПРИЧИН ПАСИВНОСТІ І НИЗЬКОЇ ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

У даній статті виконано аналіз причин пасивності і низької продуктивності персоналу. Зроблено огляд деяких методів, за допомогою яких можна викликати ентузіазм і співробітництво з боку працівників.

В данной статье выполнен анализ причин пассивности и низкой производительности персонала. Сделан обзор некоторых методов, с помощью которых можно вызвать энтузиазм и співробітництво со стороны работников.

The analysis of reasons of passivity and low productivity of personnel is executed in this article. The review of some methods by which it is possible to cause enthusiasm and collaboration from the side of workers is done.

**Ключові слова:** сучасні технології, персонал, мотивація, праця, стимулювання, продуктивність праці, винагорода.

**Вступ.** Поняття мотивації тісно зв'язано з проблемою управління персоналом. Нові економічні відношення висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки добір, навчання і розташування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації.

**Постановка задачі.** Мета статті полягає у дослідженні причин пасивності і низької продуктивності персоналу, а також огляд деяких ефективних методів, за допомогою яких можна викликати ентузіазм і співробітництво з боку працівників.

**Методологія.** Наукове дослідження здійснено шляхом системного аналізу наукової й публіцистичної літератури.

**Результати дослідження.** Будь-який співробітник, приходячи на нове місце роботи хотів би проявити себе і сповнений інтересу до своєї нової діяльності. Керівництво зацікавлено в тому, щоб співробітники творчо і з наснагою відносилися до своїх обов'язків. Однак у силу ряду чинників у працівника може наступити розчарування у своїй діяльності. Це як правило буває викликано наступними причинами:

- надмірне втручання з боку безпосереднього керівника;
- відсутність психологічної й організаційної підтримки;
- нестача необхідної інформації;
- надмірна сухість і нестача уваги керівника до запитів підлеглого;

- відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці;

- неефективне вирішення керівником службових проблем працівника;

- некоректність оцінки працівника керівником.

Ці чинники викликають у рядового працівника почуття приниженості. Підривається почуття гідності, впевненості в собі, у стабільності свого службового положення і можливості подальшого просування.

Процес втрати інтересу до праці може складатися із шести стадій:

1) розгубленість. Працівник перестає розуміти, що йому потрібно робити і чому робота в нього не ладиться. Він задає собі питання про те чи зв'язано це з ним самим, із начальником, із роботою. Нервові зусилля працівника поки не позначаються на продуктивності. Він легко контактує з товаришами по службі, а іноді навіть намагається справитися з труднощами за рахунок більш інтенсивної роботи, що у свою чергу може тільки підсилити стрес;

2) подразнення. Суперечливі вказівки керівника, непевність ситуації незабаром викликають подразнення працівника, зв'язане з відчуттям власного безсилля. Поводження працівника набуває демонстративних рис. Він підкреслює своє невдоволення в сполученні з підвищеною продуктивністю. Тут він переслідує дві цілі - зарекомендувати себе з кращої сторони, і так само підкреслити на своєму тлі бездіяльність керівництва;

3) підсвідомі надії. Незабаром підлеглий перестає сумніватися в тому, хто винний у виниклих у нього труднощах. Тепер він сподівається на промах начальника, після якого можна аргументовано довести слушність своєї точки зору. Підлеглий починає уникати начальника. Продуктивність і якість праці залишаються в нормі;

4) розчарування. На цій стадії відновити підірваний інтерес до роботи набагато складніше. Продуктивність праці знижується до мінімально припустимої. Але на цій стадії працівник ще не загубив останньої надії. Його поведження нагадує маленьку дитину, він думає, що якщо буде «поводитися погано», начальник зверне на нього увагу. У цей період страждають такі почуття працівника, як впевненість у повазі з боку підлеглих, свідомість свого авторитету, навички до доброго стосунку з боку інших співробітників;

5) втрата готовності до співробітництва. Симптомом цієї стадії є підкреслення працівником межі своїх обов'язків, звуження їх до мінімуму. Деякі починають зухвало зневажати роботою, а то й давати вихід дурному

настрою на колегах, знаходячи задоволення в приниженні інших. Суть цієї стадії - не боротьба за зберігання інтересу до роботи, а спроба зберегти самоповагу;

б) заключна. Остаточо розчарувавшись у своїй роботі, співробітник перейде на інше місце, або буде відноситися до роботи як до каторги. Один такий працівник може зіграти в групі роль каталізатора, привести до виплеску назовні схованого почуття невдоволення всього колективу.

З економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю. Усвідомлення цієї проблеми ставить перед керівником питання: якою повинна бути ідеальна для підлеглих робота?

Ідеальна робота повинна:

- мати цілісність, тобто приводити до визначеного результату;
- оцінюватися працівниками як важлива і що заслуговує бути виконаною;
- давати можливість працівникам приймати рішення, необхідні для її виконання, тобто повинна бути автономія (в встановлених межах), або, як варіант, - групова автономія;
- забезпечувати зворотний зв'язок із працівником, оцінюватися в залежності від ефективності його праці;
- приносити справедливу, з погляду працівника, винагороду.

Спроектвана відповідно до цих принципів робота забезпечує внутрішнє задоволення. Це дуже потужний мотиваційний чинник, тому що стимулює якісне виконання роботи, стимулює до виконання більш складної роботи.

Менеджери повинні постійно обмірковувати можливі способи поліпшення роботи і мотивації людей, що працюють із ними.

Існує ряд методів, що могли б привести до стимулювання внутрішньої мотивації підпорядкованих, викликати співробітництво й ентузіазм із їхньої сторони:

- підвищення розмаїтості умінь і навиків;
- підвищення цілісності роботи;
- підвищення важливості роботи;
- збільшення автономії;
- посилення зворотного зв'язку (зворотний зв'язок буває внутрішнім - тобто той, що йде від самої роботи і зовнішнім - у випадку, коли споживач

результатів роботи відгукується про їхню якість, а також у випадку публічної похвали).

Дотепер було розглянуто методи мотивації, в основному, у світлі психологічних потреб, впливів на внутрішню мотивацію. Але огляд методів мотивації співробітників був би не повним без розгляду економічних методів мотивації. Люди працюють, головним чином для задоволення своїх економічних потреб.

Задача менеджера, у випадку застосування економічної мотивації, полягає в розробці преміальної схеми виплат за продуктивність, системи відрядної оплати або трудових угод. Ця задача не проста, тому що ситуація на кожному підприємстві унікальна і, отже, преміальна система повинна бути унікальною для кожного випадку. Вона також залежить від спеціалізації персоналу. Так цілком неефективно вводити відрядну преміальну систему виробничим робітникам на підприємствах із динамічним виробничим процесом, орієнтованим, головним чином, на роботу під замовлення.

Не всі способи економічного заохочення можуть зробити мотиваційний вплив на співробітників, однак, існує декілька основних положень про премії, що не торкають специфіки підприємства і є універсальними. Ними повинний керуватися менеджер при впровадженні методів економічної мотивації:

- премії не повинні бути занадто загальними і поширеними, оскільки тоді їх будуть сприймати просто як частину звичайної зарплати в звичайних умовах;
- премія повинна бути зв'язана з особистим внеском працівника у виробництво, будь то індивідуальна або колективна робота;
- повинен існувати якийсь прийнятний метод виміру збільшення продуктивності;
- робітники повинні знати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль;
- додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій.

Як уже відзначалося, способи економічного стимулювання повинні залежати не тільки від специфіки підприємства в цілому, але і варіюватися в залежності від спеціалізації працівників. У приведеному нижче переліку показані можливі способи економічного стимулювання різних груп персоналу:

- 1) торгова група:

- індивідуальні комісійні з обсягів продажів;
- індивідуальна премія за внесок у загальний прибуток;
- групові комісійні зі збільшення обсягів продажів за минулий рік;
- групова система пайової участі в прибутку;
- просування на більш престижні посади з більш високою зарплатою;

2) виробничі робітники:

- групова відрядна система оплати праці;
- премії за дострокове завершення роботи;
- премії за понаднормову роботу;
- загальна схема пайової участі в прибутку;

3) секретар:

- винагорода за понаднормову роботу;
- загальна схема пайової участі в прибутку;
- підвищення до керуючого офісом;

4) керуючий виробництвом:

- винагорода за понаднормову роботу;
- частина групової виробничої премії;
- загальна схема пайової участі в прибутку;
- пропозиція про пайову участь у бізнесі.

Приведений список не є вичерпним. Однак, він демонструє принципову різницю підходу до розробки систем економічного стимулювання по групах персоналу. З нього видно, що, наприклад, система винагороди за понаднормову працю має значно більшу універсальність, чим схема пайової участі в бізнесі.

**Висновок.** Непомітний для недосвідченого ока процес втрати інтересу працівника до праці, його пасивність приносить такі відчутні результати, як плинність кадрів. Керівник раптом виявляє, що йому доводиться вникати у всі деталі будь-якої справи, виконуваної підлеглими, які, у свою чергу, не виявляють ні найменшої ініціативи. Ефективність організації падає. Щоб не втрачати потенційний прибуток, менеджер повинен добитися максимальної віддачі від своїх підлеглих. Для ефективного управління таким ресурсом як люди менеджеру необхідно виділити визначені параметри роботи, що доручається підпорядкованим, змінюючи ті, які можуть впливати на психологічний стан виконавців, тим самим мотивуючи або демотивуючи їх. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в продукцію, що випускається. Людина - істота соціальна, а значить, почуття співпричетності здатне ви-

кликати в неї глибоке психологічне задоволення, воно так само дозволяє усвідомити себе як особистість. Не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних у всі часи і при будь-яких обставинах. Вибір конкретного методу мотивації повинна, у першу чергу, визначати загальна стратегія управління персоналом, з якою функціонує підприємство.

**Список літератури:** 1. *Карташова Л.В.* Организационное поведение. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 220 с. 2. *Алехина О.Е.* Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. - 2004. - № 1. - С. 50-52. 3. *Уткин Э.А.* Основы мотивационного менеджмента. — М.: ЭКМОС, 2000. — 351 с. 4. *Колот А.М.* Мотивация персонала: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 345 с. 5. *Маслоу А.Г.* Мотивация и личность / пер. с англ. - 3-е изд. - СПб.: Питер, 2003. - 392 с. 6. *Дряхлов Н., Куприянов Е.* Система мотивации персонала в Западной Европе и США // IT-team. 2003. - №4.- С. 21-22. 7. *Рейчел Шеклтон.* Мотивация – меняющийся подход// Персонал Микс. - 2001. - №5. 8. *Озерникова Т.* Мотивационное значение заработной платы // Служба кадров.- 2002.- № 3. - С. 24-29. 9. *Ильясов Р.* Нематериальные методы мотивации персонала//Персонал. - 2001. - №3.

Надійшло до редколегії 30.01.2012

## УДК 330.341.1

*А.С. ЗАХАРЧЕНКОВ*, к.э.н., НТУ «ХПИ», Харьков

### **ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

У статті розглядаються методичні підходи визначення можливостей використання перспективних технологій для перетворення виробничої основи проблемного підприємства.

В статье рассматриваются методические подходы определения возможностей использования перспективных технологий для преобразования производственной основы проблемного предприятия.

The article discusses methodological approaches to identify opportunities use of emerging technologies to transform the industrial basis problem of the enterprise.

**Ключевые слова:** технологическая санация, инновационное преобразование, производственный процесс, полезность.

**Введение.** Вторая половина XX века характеризовалась последовательным и все более нарастающим влиянием науки и новых технологий на темпы экономического и социального прогресса в промышленно развитых странах. Новые знания и новые технологии использовались при увеличении разнообразия используемых продуктов и услуг, при разработке новых, более эффективных способов превращения ресурсов, труда и энергоносителей в полезные продукты. В этом контексте прогноз перспек-