

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

канд. екон. наук, доцент,
завідувачка кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький

Дар'я АРЗЯНЦЕВА

канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький

СУЧАСНІ ФОРМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ПАРТИСИПАТИВНОГО ПІДХОДУ

Сьогодні ефективне використання людських ресурсів може бути пов'язане із застосуванням партисипативних методів управління, які символізують командний підхід до організації управлінської діяльності. Партисипативна модель передбачає залучення працівників до управління підприємством і виходить з передумови, що людина у ньому не лише є виконавцем певної функції, а виявляє зацікавленість у тому, як організована її робота та в яких умовах вона працює, а також як її робота позначається на діяльності організації. Партисипативне управління при цьому може бути реалізовано за різними напрямками: працівники отримують право самостійно приймати рішення щодо окремих аспектів своєї праці, зокрема режиму, засобів та технологій її здійснення; керівник може радитися з підлеглими, що робити і як виконувати поставлені перед ними завдання; працівникам надається право контролю за якістю та кількістю виконуваної ними праці та, відповідно, встановлюється відповідальність за кінцевий результат; участь персоналу в раціоналізаторській діяльності, винесення пропозицій щодо вдосконалення власної роботи, окремих підрозділів чи організації в цілому; працівникам надається право на формування робочих груп з тих членів підприємства, з якими їм хотілося б кооперуватися у груповій діяльності.

Водночас необхідно розуміти, що у реальній практиці всі ці напрями слід використовувати не окремо, а в певних комбінаціях, оскільки вони тісно пов'язані між собою і добре доповнюють один одного. Сьогодні все більш актуальними стають питання про лояльність персоналу щодо підприємства. Витрати на найм та навчання нових співробітників перевищують витрати на стимулювання та утримання працівників, а матеріальне стимулювання персоналу підвищує ефективність праці лише в короткостроковому періоді.

На наш погляд, партисипативний підхід може бути одним із методів вирішення цих проблем. Такий підхід передбачає не лише участь у прибутках чи корпоративної власності, а й в управлінні. А це, у свою чергу, призводить до того, що працівник, який має право голосу, отримує винагороду, залежить від успішності діяльності підприємства, буде лояльніше ставитися до місця роботи, працюватиме ефективніше і результативніше.

Людина – найцінніший ресурс виробництва, оскільки вона має знання та здатна до творчості. Беручи участь у прийнятті управлінських рішень, вона реалізує свій творчий потенціал та знання. Тому підприємство зацікавлене у розвитку особистості працівника як головної цінності. Для цього необхідно створення умов, у яких працівник був би не лише морально та інтелектуально готовий брати участь у прийнятті управлінських рішень, а й був зацікавлений у них [1].

Створення умов для партисипативного управління – це насамперед організаційна перебудова підприємства та докорінні зміни системи потоків інформації у ньому. Розглянемо

сучасні форми партисипативного управління, які можуть бути з успіхом реалізовані вітчизняними підприємствами.

Так, важливою формою реалізації партисипативного управління є організація трудового процесу та робочого місця так, щоб вони були орієнтовані на підвищення змістовності та збагачення праці. Ігнорування цієї умови веде до пасивності та апатії працівників, їх незацікавленості у роботі та участі у прийнятті рішень. Американські вчені Р. Танненбаум та В. Шмідт, проаналізувавши різні підходи до прийняття адміністративних рішень на підприємствах США, характеризують різні рівні наближення до трудової демократії – від жорстких авторитарних форм управління підприємством до гнучких форм самоврядування [2].

Форма прийняття рішень з урахуванням консенсусу передбачає обговорення їх на підприємстві, причому остаточне рішення виноситься після узгодження думок сторін (керівництва та працівників). Власне, з цієї форми прийняття рішень і починається партисипативне управління, хоч і дуже обмежено, оскільки у разі відсутності консенсусу адміністрація ухвалює одностороннє рішення.

Близькою до цієї форми прийняття рішень стоїть делегування адміністрацією працівникам частини своїх повноважень із правом вето. У цьому працівники можуть вільно у межах делегованих їм прав продукувати свої рішення, а керівництво підприємства на останньому етапі їх відхилити або відкоригувати.

Більш послідовною формою партисипативного управління є делегування працівникам частини прав адміністрації, але у визначеній сфері. У цій сфері працівники можуть приймати будь-які рішення, і адміністрація не може їх скасовувати. Зазвичай це стосується діяльності цехів та автономних бригад і рідко стосується підприємства в цілому [3].

Важливою формою партисипативного управління є адекватна винагорода працівника, який бере участь у процесі трудової демократії. При цьому враховується той факт, що учасник цього процесу приймає на себе частину функцій, які раніше виконувала адміністрація або призначені нею керівники. Водночас підвищується й відповідальність. Отримуючи інформацію про розвиток виробництва, працівник набуває можливості активніше брати участь у його вдосконаленні. Звичайно, робота набуває більш творчого і самостійного характеру, результати її стають набагато вищими, але значно збільшується навантаження на людину. Тому ефективний розвиток партисипативного управління потребує розробки спеціальних форм винагороди та просування по службі. Найчастіше вони пов'язуються з кінцевими результатами діяльності підприємства, цеху, колективу, орієнтуються не лише на короткі проміжки – тиждень, місяць, рік, а й на тривалі терміни – від 2 і більше років, що дозволяють вагомніше відчутти довготривалий ефект партисипативного управління.

Найпоширенішою формою партисипативного управління є гуртки якості. Основним контингентом гуртків якості є виробничі робітники та майстри, а в ряді випадків – фахівці та середньотехнічні працівники. Основна тема обговорення гуртку – як підвищити якість продукції, підвищити продуктивність праці, скоротити витрати [4]. Учасники гуртків якості забезпечуються інформацією про діяльність підприємства – продуктивність, витрати, прибуток, фінансові результати. Кошти, що витрачаються на розвиток гуртків якості, порівняно невеликі. Учасники гуртків якості винагороди за роботу в них зазвичай не отримують. Обстеження показують, що зусилля працівників з лишком окупаються внаслідок підвищення ефективності та якості роботи.

У західній практиці знайшла поширення інша форма партисипативне управління – автономні бригади. Вони є одним з головних напрямів підвищення якості трудового життя за допомогою послідовного розвитку форм трудової демократії на рівні бригади або цеху. Перші відомі в Європі автономні бригади створювалися стихійно англійськими шахтарями. Дослідники відзначали високі показники продуктивності праці, досягнуті учасниками бригад і підвищену серед них задоволеність своєю працею [1]. Оприлюднення результатів дало поштовх для експериментування. Перші спроби запровадження цього підвищення якості

трудового життя було зроблено у Швеції на заводах «Вольво». На відміну від програм з індивідуального збагачення праці, головним змістом автономних бригад є акцент на колективний характер праці. Бригаді, групі людей передається право самій вирішувати всі внутрішні виробничі завдання – способи виконання дорученої роботи, розстановку по робочим місцям, ритм праці, її оплату і навіть прийняття нових працівників, вибори бригадира тощо.

Таким чином, вирішення завдання підвищення ефективності діяльності підприємства на основі партисипативного управління як мотиваційної складової організації та оплати праці передбачає використання таких його напрямків реалізації, як: формування робочих груп на розсуд самих працівників; самостійність у своїй роботі; декларація про прийняття управлінські рішення; бригадна (колективна) форма організації праці; гуртки якості; участь працівників у раціоналізаторській діяльності; участь працівників в інноваційних процесах на підприємстві та ін.

Перелік використаних джерел інформації:

1. Fakhfakh F., Perotin V., Gago M. Productivity, capital, and labor in labor-managed and conventional firms: An investigation on French data. *Industrial & Labor Relations Review*. 2012. №65 (4). P. 847-879.
2. Управління людськими ресурсами: філософські засади / За ред. В.Г. Воронкової. К.: ВД Професіонал, 2006. 576 с
3. Walsworth S., Vema A. Globalization human resource practices and innovation: Recent evidence from Canadian workplace and employee survey. *Industrial Relations: Journal of Economy and Society*. 2007. №46 (2). P. 222-240.
4. The Employee Ownership 100: America's Largest Majority Employee-Owned Companies, 2014. URL: <http://www.nceo.org/articles/employee-ownership-100>.