

Василенко В.А.

УДК 331.101.262.3

**ГИБКОСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ И ИХ МОТИВАЦИЯ**

**Постановка проблемы.** С помощью механизмов управления система того или иного уровня развития достигает поставленных целей. Это возможно лишь в случае оптимального функционирования системы, то есть когда управление и организация гармонично дополняются процессами самоуправления и самоорганизации более низких звеньев. Иначе говоря, в системе на основе обратных связей функционирует гомеостатический механизм саморегуляции. Согласно этому, осознанное, волевое воздействие человека дополняется бессознательным, самоорганизующимся влиянием. В целостной системе успешно реализуются, по крайней мере, следующие три функции: устойчивость, саморазвитие и целостность [1]. Этого можно достичь только на основе обоснованной мотивации человеческих ресурсов.

Однако **анализ последних исследований и публикаций** [2, 3, 4, 5] показывает, что до недавнего времени в отечественной научной литературе отсутствовало изложение ценностей и методологии в области управления человеческими ресурсами. Сегодня стали появляться отдельные разработки в области управления человеческими ресурсами, включающие основные подходы к формированию общей концепции и структуризации функционального разделения труда. **Нерешенными аспектами** затронутой проблемы являются вопросы разграничения властных полномочий, гибкость целей и персонала организации, направленных на достижение конечного результата

Следовательно, **целью данной работы являются** разработка стимулов и форм мотивации труда руководителей и других категорий работников, базирующихся на отношениях управления в условиях гибкого реагирования организаций на изменяющиеся условия среды.

**Изложение основного материала.** Потребность в обеспечении определенного уровня социального порядка как предпосылки целенаправленной совместной деятельности закономерно предполагает выделение в организации особой инстанции – субъекта этой регламентации, на которого и возлагается данная задача. Т.е. признание необходимости отчуждения работником части своей свободы и суверенитета в пользу другого лица для обеспечения необходимого уровня согласованности действий является изначальным условием формирования и деятельности организации. Отсюда обязательной предпосылкой возникновения организации оказывается выделение в ее структуре человека или группы людей, наделенных властью и правом на осуществление властных полномочий – руководства.

Руководители берут на себя функции целеполагания, планирования, программирования, соединения, синхронизации и регулирования производственно-экономической деятельности, а также контроля над ней. Установление и признание власти одного человека над другим есть одна из отправных точек и один из важных компонентов формирования организации.

Важным и не менее действенным источником организации этих отношений, с одной стороны дополняющим, а с другой – ограничивающим власть руководителя, является формирование неких универсальных правил и социальных норм, социокультурных стандартов, регулирующих деятельность и организационные отношения. В идеале формирование и интернализация сотрудниками единых правил и социальных норм, регулирующих поведение людей в организации, позволяют повысить устойчивость социальных взаимодействий (интеракции) и деятельности ее участников. В то же время власть нормы ограничивает власть руководителя. Хотя руководитель вносит существенный вклад в формирование, а также узаконивание указанных норм, регулирующих деятельность и деловые отношения, он, во-первых, не является их единственным творцом, поскольку их принятие предполагает конвенцию с исполнителями; во-вторых, само установление этих универсальных норм во многом ограничивает его произвол; в-третьих, позволяет обеспечить определенный уровень социального порядка без вмешательства руководителя, сводя его деятельность к постановке общих целей, общему контролю и координации разнородной деятельности [6].

В этих условиях перед руководством стоит задача создать такие условия, в которых подчиненные, работающие на успех фирмы, могут беспрепятственно удовлетворять свои потребности или хотя бы быть уверенными в возможности это сделать. Ибо, пока люди считают, что они получают справедливое вознаграждение или хотя бы связаны ожиданием удовлетворения своих потребностей, они будут соответствующим образом трудиться. При этом необходимо иметь в виду, что эффективная мотивация, приемлемая для всех, в принципе невозможна, так как человеческие ценности, потребности и ожидания сугубо индивидуальны. Одному работнику нужны деньги, другому – похвала, третьему – признание, четвертому – самовыражение и самоутверждение, а пятому, наконец, необходимо все перечисленное и в большом количестве.

В настоящее время, когда подавляющая часть населения Украины находится в бедственном положении, основополагающим стимулом все-таки является материальный интерес. Более того, специфика ситуации сейчас такова, что работающий человек, даже с мизерной зарплатой выгодно отличается от неработающего. Сам факт занятости человека в значительной мере поднимает его престиж в собственных глазах и в глазах неработающих. Такое экономически и социально искаженное положение с мотивацией сложилось в кризисный период фактически во всех странах СНГ и долго продолжаться, конечно, не может.

Известно, что организация как социальная система представляет собой сплоченную группу людей, объединенных общей целью, и составляет уникальную характеристику этого единения. Данная система формируется с помощью установления и развития связей между отдельными ее элементами (людьми).

Связи существуют до тех пор, пока существует причина, ради которой была создана система. С достижением цели, если других причин не возникает, связи разрываются и целое распадается на отдельные независимые элементы. Надежность связей между элементами любой организации в значительной степени обусловлена отношениями управления. Эти отношения дают возможность одной стороне вырабатывать управленческие команды, а другой – регламентировать готовность эти команды выполнять.

В современной системе предприятия наиболее актуальными становятся отношения управления, базирующиеся на экономических связях. В менеджменте принципиальными являются два типа отношений: отношения, возникающие при разделении и кооперации труда в процессе совместной трудовой деятельности ассоциированных собственников, и отношения найма, возникающие между собственниками и пользователями имеющихся средств производства.

Из сказанного следует, «...что в условиях общественной собственности на средства производства не управление должно стимулировать появление у всех участников производственного процесса заинтересованности в высоких конечных результатах, а наоборот, заинтересованность в конечных результатах является основой возможности управления. И если этого нет, то причины отсутствия следует искать, в первую очередь, в отношениях собственности» [7].

Собственник получает возможность командовать в связи с тем, что он выступает в роли хозяина и нанимателя. Производитель готов выполнять команды, так как по условиям найма он получает вознаграждение. Однако в конечном результате заинтересован только собственник. Производитель по своей природе слабо ориентирован на конечный результат и заинтересован в нем косвенно, посредством управленческих команд. Иначе говоря, в большинстве случаев и менеджер, и рядовые исполнители как наемные работники не сильно заинтересованы в достижении конечных результатов (успехе) дела, бизнеса, фирмы, если единственным средством мотивации их труда является гарантированная заработная плата.

Желание управлять отражает внутренние потребности субъекта управления и выступает по отношению к ним средством их удовлетворения. Поэтому его управленческая деятельность приобретает определенный смысл в зависимости от мотивов и целей руководства. В случае, когда цели менеджмента совпадают с целями субъекта управления, он ориентирован на наиболее эффективную работу, и степень достижения его целей должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей менеджмента.

Потребность в управлении в наибольшей степени и высокая заинтересованность в конечном результате наблюдается в том случае, когда субъектом управления является владелец собственности – правый верхний квадрант №9 (рис. 1).

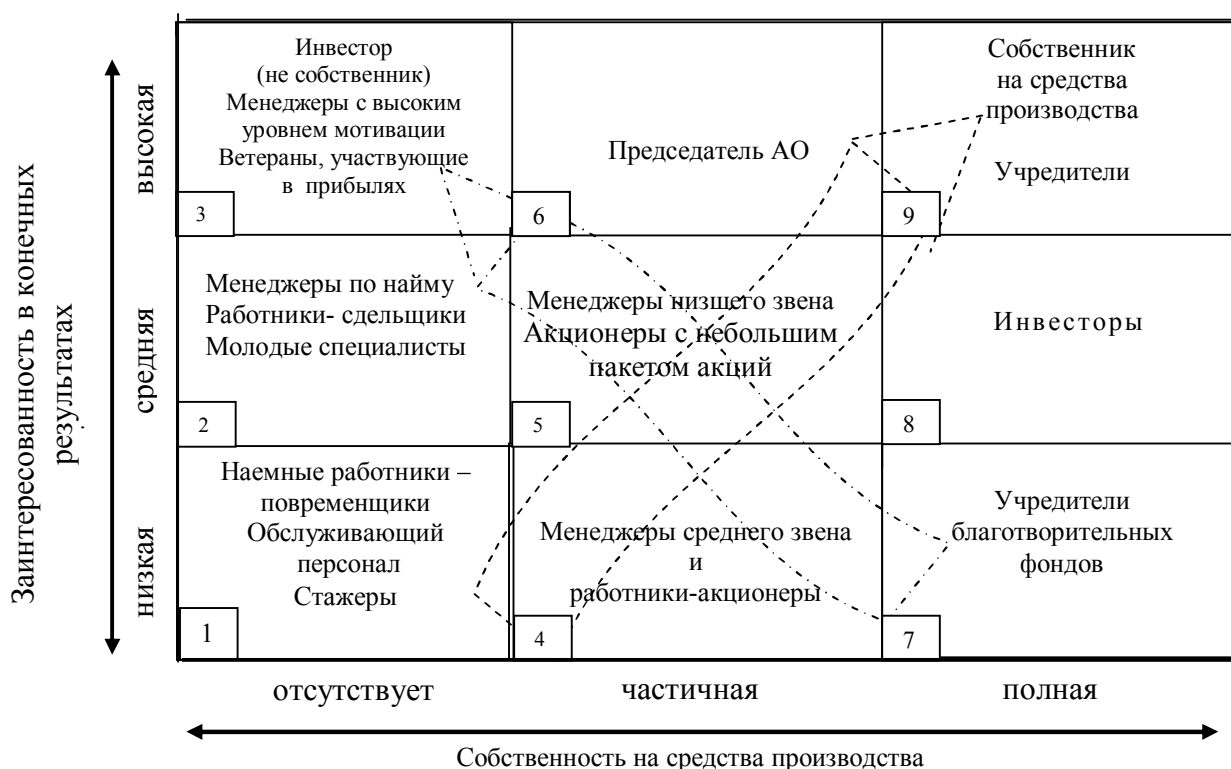


Рис.1. Матрица управления по отношениям к целям и собственности

Если данное утверждение трудно оспорить, то размещение других категорий участников производства по остальным квадрантам может носить дискуссионный характер. Тем не менее, данная на которой показаны девять взаимозависимых зон, характеризующих отношения управления, которые базируются на условиях найма и собственности.

Зоны 7, 8 и 9 с точки зрения управления нас будут интересовать меньше всего. Здесь все очевидно. Хотя, конечно, правомочность размещения и состав приведенных категорий может быть в некоторой степени и иным. Следует выявить наличие (отсутствие) заинтересованности в конечных целях у полных собственников. Главное, по нашему мнению, определиться с тем, как и насколько эффективны отношения управления в зависимости от располагаемой собственности и конечных результатов работы в среде управленцев и работников некоторой фирмы. Вполне понятно, что в данном случае сложно выйти на какие-то количественные показатели в ходе ассоциативных рассуждений на некоем абстрагированном предприятии. Это можно, в принципе, сделать, и то приблизительно, для конкретной организации с помощью интуитивных методов, например экспертизы.

Как видно из представленного рисунка, эффективность управления растет снизу вверх по зонам 1 – 3 и 4 – 6, причем в квадрантах №3 и №6 благоприятным образом могут сочетаться интересы собственности у субъекта управления или его заинтересованность в конечных результатах за счет высокого уровня мотивации при отношениях найма. Здесь необходима гибкая и глубоко продуманная система мотивации, способная поддерживать заинтересованность руководителя наемного труда в результатах своей деятельности.

Для ситуаций в квадрантах №2 и №5, названных зоной содействия эффективному управлению, нужно решать вопрос о найме управленца с хорошей мотивацией труда. Необходима продуманная система бонусов и льгот, надлежит выявить возможность и необходимость повышения квалификации управленцев. При этом не следует забывать и о достойной мотивации других категорий работников, в том числе и рядовых исполнителей.

Для зоны, состоящей из квадрантов №1 и №4, характерна неустойчивость в управлении на базе существующих отношений собственности и найма. Высока вероятность снижения эффективности управления. Это зона особого внимания, для которой необходима глубоко продуманная система мотивирования действий, в первую очередь с помощью заработной платы. Возможно, уменьшение доли собственности у тех или иных акционеров путем выкупа. Весьма желателен периодический анализ профессиональной пригодности менеджеров и возможна ротация кадров всех категорий, с целью поддержания должной продуктивности труда и устойчивости производства. Важной стороной рассматриваемого вопроса является наличие у субъекта менеджмента реальных рычагов воздействия на объект управления, с помощью которых можно побуждать его выполнять управленческие команды.

В свою очередь, если объект управления не является собственником средств производства, его готовность выполнять управленческие команды связана, в первую очередь с тем, насколько потребности будут удовлетворены в результате выполнения этих команд. В этом случае противоречие между субъектом и объектом менеджмента могут быть разрешено механизмом мотивации с отражением потребностей субъекта и объекта управления.

Для того чтобы добиться длительных успехов, механизм мотивации должен быть направлен на достижения конечных целей менеджмента и не ослабевать по мере удовлетворения потребностей функционирования системы. При этом стратегии поведения собственника по отношению к менеджеру могут быть следующими (см. рис. 1).

В первом варианте (пунктирная стрелка направлена в квадрант №6) конечную цель можно достичь с меньшими затратами, но он более опасен в будущем, так как новый собственник может серьезно влиять на политику фирмы, вплоть до ее ликвидации. При другой стратегии (показано стрелкой из квадранта №4 в зону №3) вариант является более затратным, но стратегическое управление остается в руках тех же собственников. Он более рационален, если собственники уверены в своем профессионализме в перспективе.

Возникающие противоречия в отношениях управления на основе собственности и найма могут вполне разрешаться. Первое: исполнитель должен быть полноправным распорядителем произведенной продукции. Второе: должно быть достойное вознаграждение за конечный результат с распределением прибыли между членами коллектива. И, наконец, трудовой коллектив должен иметь право распоряжаться своей собственностью, иначе он не сможет эффективно добиваться конечных результатов при необходимости мобилизации всех имеющихся в его распоряжении ресурсов.

Взаимоотношения между собственником и наемным руководителем предприятия если и играют некоторую роль в описании поведения предприятия, то не могут быть описаны сколько-нибудь точно в терминах данной теории. Причины состоят в чрезвычайно значительной доле тех связей между интересами менеджера и интересами собственника, которые могут быть охарактеризованы с помощью армейского термина как «неуставные отношения». Иными словами, в сложившихся на предприятиях Украины условиях деятельность менеджера исключительно в интересах некоторого конкретного собственника представляется крайне маловероятной.

Особый интерес и определенную сложность представляет собой мотивационный механизм в неординарных ситуациях, когда наблюдаются значительные отклонения запланированного хода производства от допустимого. Это происходит практически в любой организации, когда чрезвычайные (форс-мажорные) обстоятельства – внешние или внутренние приводят к срыву графиков и обязательств фирмы и вынуждают руководство принимать экстренные решения. В этих условиях необходим переход на ситуационную схему управления.

Успех или неудача такого менеджмента, в первую очередь, определяется степенью готовности руководителя фирмы к потенциальным угрозам и возможностью упреждения их кризисного проявления на стратегическом уровне. Однако ставка по-прежнему делается, главным образом, на реструктуризацию, привлечение внешних инвестиций и новые технологии, которые, по их мнению, заставят работать человеческий капитал. При этом сам факт «проедания» любых инвестиций как бы не замечается [7]. Между тем многого

можно достичь за счет эффективности применяемых методов управления и качества реализаций функций менеджмента, в особенности мотивационной, органично вписывающихся в организационно-экономический механизм, о котором говорилось ранее. Основными составляющими такого механизма являются компоненты, содержащие:

- обеспечение методами непрерывности планирования на основе преемственности стратегических, текущих и оперативных планов производства в условиях ограниченности ресурсов;
- разработку эффективных приемов и подходов организационно-экономического обоснования и принятия управленческих решений, направленных на обеспечение устойчивости системы управления и организации в целом;
- разработку гибких систем планирования и управления, позволяющих переходить на адаптационные (ситуационные) схемы управления;
- разработку методов и подходов к выбору гибких структур и эффективных коммуникаций, способных к быстрой адаптации организации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды фирмы;
- разработку стимулов и форм мотивации труда руководителей и других категорий работников, базирующихся на отношениях управления, и в первую очередь – отношениях собственности.

Разработка приведенных подходов и методов концептуально должна основываться на возможности приспособления предприятий к тем условиям, которые создаются факторами внешней среды, а внутрисистемные управляемые факторы определять как саму возможность адаптации фирмы и системы управления, так и эффективность процесса этого приспособления. Более того, внутренние переменные должны в наибольшей степени противостоять внешним воздействиям, превышать их и тем самым повышать адаптационную устойчивость организации.

Этого можно достичь с помощью транзакционного руководства, сущность которого состоит в своевременном заключении единовременных сделок с подчиненными при возникновении различных нестандартных ситуаций, не оговоренных в контрактах. Достижение подчиненными поставленных перед ними задач в таких ситуациях будет способствовать успешному достижению трансформируемых конечных целей предприятия.

Стратегической задачей гибкого управления персоналом является также психологическая и антистрессовая подготовка персонала, его коммуникабельность и готовность работать совместно в неординарных, критических условиях, связанных с повышенными нервными и физическими нагрузками, когда авторитет, деньги, сила и закон могут потерять то значение, которые они имели в обычных условиях [1, 9].

Среди проблем исследования организации отмечается, во-первых, возникновение общих для всех участников поставленных целей и задач, требующих кооперации усилий ряда людей и продиктованных потребностями. Во-вторых, заинтересованность индивидов (групп) в сотрудничестве как в средстве реализации собственных целей и решения своих проблем.

Гибкое антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановку и т. п.), но и совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера – демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, но с учетом его индивидуальных особенностей.

Значительные перемены, наличие кризисной ситуации в социальной, экономической, политической, духовной сферах современности одновременно как расширяют возможности, так и создают серьезные ограничения для каждого человека, стабильности его существования и роста. Гибкое управление персоналом в таких условиях призвано учесть целый спектр вопросов адаптации сотрудника к внешним и внутренним условиям функционирования и развития организации. Особое внимание должно уделяться анализу мотивационных установок, умению их формировать и направлять в соответствии с быстроизменяющимися задачами, стоящими и появляющимися в организации. Сюда же следует отнести проблемы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, обеспечение безопасности персонала, разработку принципиально новых подходов к приоритету ценностей.

Главное внутри организации – работники, а за ее пределами – потребители продукции. Важно повернуть сознание персонала к удовлетворению запросов потребителя, а не к угождению начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к новаторству, а не к заскорузлomu механическому исполнению; перейти к социальным нормам, базирующимся на прочном экономическом фундаменте, не забывая о духовности и нравственности [9].

Новые задачи не могут быть успешно решены традиционными кадровыми службами. Во многих, прежде всего в крупных, организациях создаются новые службы, системы управления персоналом. Система гибкого управления персоналом представляет собой совокупность подсистем общего и линейного руководства, функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций и связей между ними, готовых в предкризисный период и период наступления кризиса трансформироваться в специальные антикризисные команды.

Структура системы управления персоналом зависит от масштабов организации, ее территориального расположения, характера деятельности и других факторов. В малых и средних фирмах одна подсистема в праве исполнять функции нескольких функциональных подсистем, в предкризисных и кризисных условиях деятельности организации могут быть упразднены одни подсистемы и созданы другие с набором новых функций, возможны и иные структурно-функциональные преобразования.

**Выводы.** Концепция гибкого управления персоналом побуждает руководителей организации сосредоточиваться на стратегических, перспективных направлениях работы с людьми. Это особенно важно в период массовой перекалфикации сотрудников организации в связи с переходом на новые технологии. Не менее важным является процесс омоложения кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулиро-

вания досрочного выхода на пенсию лиц, не «вписывающихся» в систему новых требований и не способных освоить современные методы работы. Необходимы меры по разработке принципов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении с тем, чтобы каждый член коллектива при добросовестной работе на фирме был спокоен за свой завтрашний день, а также привлечение широких слоев работников к участию в управлении организацией.

Важным стратегическим направлением системы гибкого управления персоналом является эффективное применение кадрового маркетинга. Это обеспечивается рядом способов:

- поиском перспективных студентов уже с младших курсов вузов и колледжей, которым предоставляется возможность работы в организации в период каникул, выплаты стипендий за счет ее ресурсов, помощь в прохождении производственной практики, в подготовке и защите дипломных работ;
- сотрудничеством с государственной службой занятости;
- использованием частных фирм в подборе и подготовке менеджеров и другого персонала;
- взаимодействием с организациями, осуществляющими лизинг персонала, т. е. временно командирующих работников «напрокат»;
- организацией прогностических исследований по проблемам подготовки и переподготовки квалифицированных работников организации.

Другим стратегическим направлением гибкого управления персоналом являются разработка и совершенствование профессиограмм, т. е. определение комплекса качеств, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на данную должность [1, 9]. В основе профессиограмм, или моделей должностей, лежит учет будущих потребностей в персонале необходимой квалификации той или иной профессии в связи с изменяющейся стратегией развития предприятия.

Важным элементом, повышающим гибкость персонала является освоение смежных специальностей с такой же по уровню квалификацией, но с определенным стимулом. Мотивационный механизм и стимулы должны быть достаточно гибкими и направлены на каждого работника, служащего, менеджера.

Приведенный общий подход может оказаться полезным инструментом в решении вопросов организации эффективного управления и должен строиться преимущественно на ситуационной и гибкой детализированной основе.

#### Источники и литература

1. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: [монография] / В.А. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2005. – 644 с.
2. Адамчук В.В. Экономика и социология труда: [учебник для вузов] / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 401 с.
3. Агапцов С.А., Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Personnel/LiabilityRu5.shtml> 2008
4. Лопатин Д.А. Режим доступа: <http://www.ibl.ru/konf/041208/69.html>
5. [http://planetadisser.com/see/dis\\_82897.html](http://planetadisser.com/see/dis_82897.html)
6. Философия экономики: [учеб. пособие для высш. учебн. заведений / отв. ред. С.В. Синяков]. – К.: «Альтерпрес», 2002. – 384 с.
7. Василенко В.А. О роли отечественной науки и проблемах менеджмента / В.А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – 1999. – № 7. – С. 22-29.
8. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации: [учебное пособие] / Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 1998 – 228 с.
9. Антикризисное управление: [учебник / под ред. Э.М. Короткова]. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 432с.

**Игошин М.М.**

**УДК: 331.52**

### **АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ОГРАНИЧЕНИЙ РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЫ АРК**

**Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными практическими задачами.** Развитие рыночных механизмов хозяйствования происходит практически во всех сферах и структурных подразделениях национального хозяйства Украины и ее регионов, однако в отдельных звеньях рыночные преобразования проходят неравномерно, противоречиво, что существенным образом влияет на эффективность экономической системы в целом. Экономическая система – «упорядоченная система связей между производителями и потребителями материальных и нематериальных благ» [1, с. 8]. Она выступает как «подсистема по отношению к обществу в целом, поскольку существование последнего, его развитие не исчерпывается чисто экономическими процессами [1, с. 5].

Экономическая система включает и совокупность социально-экономических отношений, и их структуры наряду с организационно-производственными связями, поскольку «общество с определенной социальной структурой, политической системой, потенциалом культуры, моральными устоями представляет собой внешнюю среду, с которой экономика находится в постоянном взаимодействии» [2, с. 115]. Внутреннюю составляющую современного общества определяет социальная направленность экономики, в которой человек выступает не только как объект, условие хозяйственной жизни и развития, но и как их субъект, как со-