

Блінов О. А. Порівняльний аналіз моделей управління активізації персоналу / О. А. Блінов // Вісник. Збірник наукових статей Київського міжнародного університету. Серія: Психологічні науки. Випуск 11. – К. : КиМУ, 2007. – С. 19–29.

**Блінов О.А.**

## **ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ АКТИВІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

*У статті розглядаються механізми, які сприяють підйому рівня діяльності персоналу та її активізації. Проведений порівняльний аналіз японської, американської та вітчизняної моделей управління щодо активізації персоналу. Надані основні чинники, які впливають на його активізацію діяльності. Наведений приклад «коефіцієнта надійності працівника», за яким визначався його рейтинг.*

*Ключові слова: модель управління, досвід управління, активізація персоналу, механізми, які сприяють підйому рівня діяльності, підготовка кадрів, потреби людини і мотивація праці, рейтинг працівника.*

Вимоги до підготовленості спеціалістів, які працюють у ринкових умовах сьогодення, з кожним роком стають все вищі. Ефективність їхньої діяльності багато в чому залежить від їхнього рівня знань, навичок і вмінь. Але швидкоплинність і складність діяльності вимагає за короткий час оволодівати значним обсягом інформації, досягати успіху. Тому на початку ХХІ століття спеціалістами надається значна увага розв'язанню цих питань, особливо ключовому – створення або вибір моделей управління для досягнення успіху діяльності [1—8].

Низка питань підготовки спеціалістів дозволяє вирішити використання технології активізації їхньої діяльності. Але перше місце все-таки посідає організаційна діяльність, формування ефективної системи управління, яка дозволяє створити підґрунття активності персоналу.

Метою статті є надання уявлень про сучасні системи управління та їхній порівняльний аналіз, які дозволяють створити організаційну систему для впровадження методів активізації персоналу.

Серед механізмів, які сприяють підйому рівня діяльності персоналу та її активізації, тобто постійному чи дискретному прискоренню, можемо виділити такі [4]:

1. Активність діяльності персоналу закладена в самому механізмі організації цієї діяльності, точніше кажучи, у моделі управління персоналом. Адже ця модель певним чином стимулює діяльність, у якій реалізуються найважливіші потреби особистості.

2. Контроль діяльності в його відкритих чи “завуальованих” формах не допускає зниження активності в процесі діяльності, бо невідповідність працівника певним вимогам ставить під загрозу, хоча опосередковано, реалізацію потреб.

Якщо ж у контролі, який є загрозою покарання (“батіг”), процедура на випадок успіху завершується заохоченням (“пряник”), яке може бути у вигляді премії, посадового підвищення тощо, то сам контроль діяльності стає важливим механізмом її активізації.

3. Оволодіння певними загальними методами і прийомами, пов'язаними з нешаблонним мисленням, й уміння генерувати й шукати нові ідеї, що є складовою евристично-професійного навчання, ініціює розумову активність персоналу, розкриває таланти, дає змогу кожному працівникові накреслити собі нову життєву перспективу. І тим самим активізує професійну діяльність персоналу загалом.

4. З метою усвідомлення свого місця серед інших працівників організації,

підвищення рівня соціальної і професійної комунікабельності, зняття перешкод психологічного характеру, які не дозволяють домогтись успіху, використовується активне соціальне навчання як комплексний соціально-дидактичний напрям, що активізує як кожного окремого члена організації, так і весь персонал.

Однією з технологій, яка признана в усьому світі, є японська модель управління щодо активізації персоналу.

У передмові до російського видання книжки американського соціолога У. Оучі професор Б.З. Мільнер виділяє такі основні риси японського досвіду управління [5]:

— пожиттєвий найм робітників і службовців у великих компаніях, який охоплює до 30 % робочої сили і ставить постійних працівників у привілейоване становище (гарантія роботи, зростання доходів, соціально-культурне забезпечення);

— принцип “старшинства”, який забезпечує підвищення заробітної плати залежно передусім від стажу роботи, а також рівня кваліфікації та результативності праці;

— підготовка кадрів, яка передбачає обов'язкове регулярне підвищення кваліфікаційного рівня працівників і забезпечує їм просування службовими сходами;

— планомірне переміщення кадрів з одного функціонального підрозділу в інший, при якому керівники набувають широкого і різнобічного досвіду управління, що дозволяє їм поліпшувати взаємодію між підрозділами;

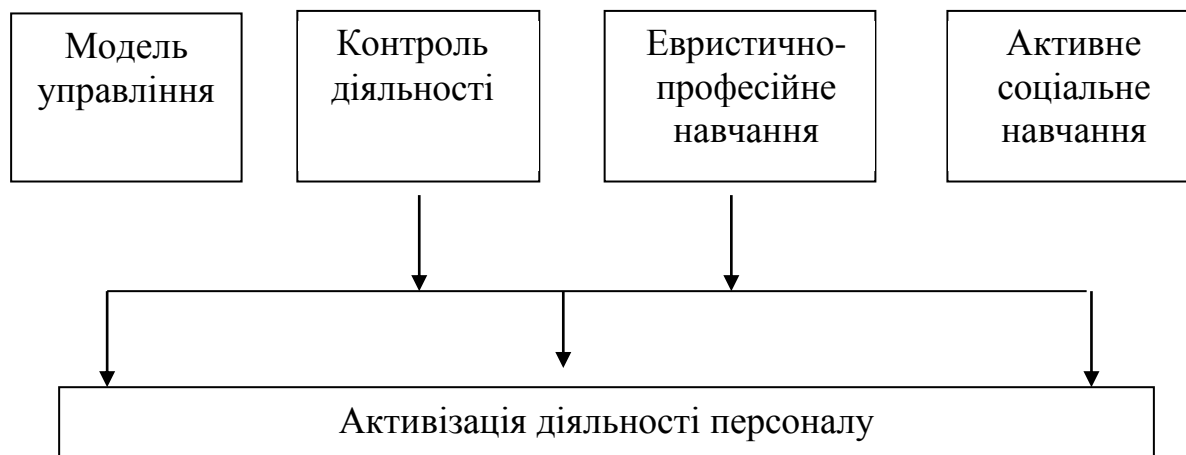
— система горизонтальної координації, яка складається з розгалуженої мережі спеціальних органів (рад, комітетів) на кожному рівні управління корпорацією;

— спеціальна роль штабних органів, завданням яких є підготовка й опрацювання рішень збірного характеру, що визначають політику фірми загалом;

— процедура прийняття рішень, які відрізняються, з одного боку, тривалою і всебічною підготовкою їх усіма підрозділами компанії, причетними до їхньої реалізації, і з другого — швидкою реалізацією рішень;

— залучення тих, хто працює, у “гуртки якості”, метою яких є самостійна постановка і виконання завдань підвищення якості продукції, удосконалення технології виробництва, розвиток винахідництва, удосконалення кооперації праці.

Із наведеного випливає, що активізація діяльності персоналу в японському досвіді має два зустрічних напрями: згори, тобто з боку керівництва фірмою чи корпорацією, і знизу, тобто з боку персоналу, що працює, від робітника чи рядового клерка і до першого керівника (див. рис. 1).



**Рис.1. Основні чинники, які впливають на активізацію діяльності персоналу**

Ця схема управління ґрунтується на традиціях і менталітеті японців, економічних законах виробництва, а також на психології людини, стереотипах її поведінки в певних суспільних межах.

Спробуємо схему управління по-японськи трансформувати в психологічну з погляду мотивації праці.

У наведеній таблиці (табл. 1) щодо задоволення потреб індивіда є, здається, тільки одне неузгодження — деяке обмеження свободи вибору. Бо не для кожної людини є внутрішньопринятим те, що її переміщують планомірно. Дехто сам хоче мати свободу вибору. Але ця якість більш притаманна американському способу життя і ментальності.

**Табл. 1**

**Реалізація основних потреб і мотивація праці в японській структурі управління корпорацією**

№ п/п	Реалізація основних потреб і мотивація праці в японській структурі управління корпорацією
1	Безпечність і комфортність життєдіяльності (пожиттєвий найм)
2	Задоволення прагнення до високого соціального статусу (принцип “старшинства”)
3	Реалізація мотиву самоствердження (підготовка і просування кадрів)
4	Реалізація пізнавальної активності (прагнення до знань), пошукового рефлексу — планомірне переміщення кадрів
5	Реалізація потреби влади (домінування) з одночасною захищеністю (колективна відповідальність) — горизонтальна координація з рад і комітетів
6	Реалізація потреби в творчості, управлінні, задоволення від процесу і результатів праці — “гуртки якості”, штабні органи, процедура ухвалення рішення

Американська модель організації є повною протилежністю японській, про що свідчить порівняльна схема (рис. 2) [4]:

Виникнення протилежних японських й американських моделей організацій У. Оучі значною мірою пояснює різницею традицій і способу життя населення Японії та США.

Японці “протягом віків і поколінь жили в одному і тому самому селі, поруч з одними і тими самими сусідами. Живучи в тісній близькості один до одного і в умовах, які не дають змоги усамітнитися, японці вижили завдяки здатності працювати спільно і в злагоді. У цих умовах склалося переконання, що окрема людина сама по собі — «ніхто» (У. Оучі не звернув увагу на те, що



**Рис. 2. Порівняльна схема японської та американської моделей організації (управління), за У. Оучі**

ця теза впливає також у психології дзен-буддизму, релігії японців, згідно з якою людина є тільки піщиною всесвіту, а саме життя ця — ілюзорне).

Така картина не захоплює жителя Заходу. У громадянина західної країни відмова від своєї індивідуальності на догоду групі і свідомість того, що інтереси окремої людини мають поступатись інтересам групи, викликає почуття відрази.

Але західні філософи і соціологи часто висловлюють думку, що індивідуальна свобода існує тільки тоді, коли люди добровільно підпорядковують свої інтереси суспільним. Суспільство, яке повністю складається із людей, які переслідують тільки свої інтереси, є суспільством, у якому всі перебувають у стані війни проти всіх, суспільством, у якому свободи немає.

Ефективність японської чи американської моделі організації можна оцінити за результатами функціонування. Результативність обох моделей управління висока. І хоча кожна з них має свої плюси і мінуси, але вони є моделями діючими.

А зараз порівняймо японську й американську моделі з нашою традиційною, яка зараз у стані реформування, вибору шляху вдосконалення [4]:

1. Зважаючи на те, що значна частина працівників на наших підприємствах і в організаціях пропрацювала весь працездатний відрізок життя на одному підприємстві, і така тенденція офіційно заохочувалася, можна вважати, що в нас існують елементи позитивного найму. Як і короткочасного. Отже, є свобода вибору для індивіда.

2. У практиці службового зростання у нас є як поступова і повільна оцінка й просування, так і швидка. Швидка у випадку “позитивного” чи “негативного” протекціонізму. “Негативний” протекціонізм має місце тоді, коли людина, яку просувають, не відповідає необхідним якостям.

3. У нашій моделі організації переважала неспеціалізована діяльність — людину могли прийняти на роботу не строго за фахом.

4. У нас застосовуються як неформальні, так і формальні механізми контролю залежно від виду діяльності.

5. Формально в практиці управління у нас існує як колективне, так й індивідуальне прийняття рішень. І все це регулюється відповідними нормативними документами. Але трапляється, що авторитарний керівник нав'язує своє власне рішення, не беручи до уваги думку колективу. Виникає явне або приховане протистояння, яке призводить до зниження ефективності діяльності колективу. Нашій системі управління, як і нашій ментальності, більш притаманна індивідуальна відповідальність. Колективною відповідальністю іноді “прикриваються”, щоб уникнути покарання в рішеннях, результати яких важко спрогнозувати. Звідси і походить відомий вислів “колективна безвідповідальність”.

6. Офіційно людському чиннику в управлінні в нас надають великого значення. Насправді це значення часто має формальний характер. Людей розглядають як “гвинтиків”, функціональних складових певної системи відносин.

З порівняльної характеристики японського, американського і вітчизняного досвіду управління організаціями видно, що наша модель має приводити до значних успіхів у діяльності, оскільки їй притаманні кращі риси успішно діючих японської та американської моделей.

У тому, що вітчизняна модель управління організацією не спрацьовувала за централізованої економіки, винні були “подвійні стандарти” суспільної моралі і робота моделі “самої на себе”, без впливу на макромодель управління суспільством.

Японські “гуртки якості” є формою управління і контролю. Вони мають конкретні механізми роботи, які дозволяють японцям активізувати діяльність персоналу від нижчих ланок до найвищих.

У гуртку якості (за даними вченого В.С.Лозниці), як правило, працює 2—10 осіб. Усім працівникам фірми (тимчасовим, тим, хто працює на півставки, і постійним) також пропонують брати участь у роботі цих груп.



Усі працівники групи утворюють звичайну робочу групу. Для виконання конкретних масштабних завдань створюється об'єднання в межах підприємства.

Гурток якості очолює майстер, його завданням є, зокрема, вивчення різноманітних проблем виробництва або процесів у сфері послуг — у тій галузі, у якій діє підприємство.

Здебільшого дослідження проводять протягом трьох (але не більше шести місяців). У листопаді кожного року (цей місяць офіційно вважають загальнонаціональним місяцем груп якості) проводять конгреси, вивчають досвід роботи цих груп, відзначають успіхи.

Звичайно група проводить одно-двогодинну нараду раз на тиждень, на якій обговорюється конкретний проект, де виявлена проблема якості.

Якщо проблема виявиться серйозною, то група збиратиме дані, які стосуються проблем цього типу.

Наприкінці періоду вивчення (приблизно через шість тижнів) члени групи збираються знову для аналізу даних і визначення витоків проблеми. Це може бути невдалий проект, неправильно сконструйована деталь або блок, відсутність координації між членами групи тощо.

Але проблема визначена, члени групи вживають заходів для виправлення становища. Якщо проблема має більш загальний характер, члени групи наполягають на створенні бригади для з'ясування причини цієї проблеми в масштабах усього підприємства або рекомендують керівникам способи її розв'язання.

Зрештою члени групи завжди знаходять спільне рішення і вживають відповідні заходи.

Результати дослідження публікують в інформаційному бюлетені підприємства, а групу відзначають за успішне впровадження пропозицій.

Якщо рішення характеризується особливою новизною і серйозністю, воно буде відзначене на рівні компанії, галузі або навіть країни.

Групи якості виникли в Японії в січні 1949 р. й успішно діють уже багато років.

Фундаментальними цілями груп є:

- сприяння вдосконаленню і розвитку підприємства;
- повага до людини, створення сприятливої і творчої робочої обстановки, яка відіграє важливу роль у процесі праці;
- повний вияв людських здібностей.

У вітчизняному народному господарстві в практиці управління існував досвід, який можна по-сучасному назвати “рейтинг працівника”.

У часи планової економіки проводилися різного роду соціалістичні змагання, які виявляли переможців. Часто ці змагання проводилися формально і були “шуканням чорної кішки в темній кімнаті”, але в багатьох випадках переможців визначали за певною системою, котра враховувала важливі критерії, які характеризують успіх діяльності.

Ця система розроблялася, як правило, усередині організації, затверджувалася технічною радою, вченою радою та іншими колективними керівними органами і мала статус внутрішніх нормативних документів.

Переможці такого змагання нагороджувалися преміями, похвальними грамотами, їх ставили в резерв на заміщення вищих посад, рекомендували на громадські посади, просували службою.

Наведемо приклад приблизної формули, за якою визначався рейтинг працівника, хоча це поняття могло звучати по-іншому: в одній із організацій називали «коефіцієнт надійності працівника» [4]:

$$R_{п} = \alpha V_{д} + \beta D_{д} + \gamma D_{п} + \delta T_{р} + \varepsilon C,$$

де  $R_{п}$  — загальний рейтинг працівника;

$V_{д}$  — успішність у виконанні завдань основної виробничої діяльності;

$D_{д}$  — якість виконання додаткових виробничих доручень;

$D_{п}$  — критерій, який характеризує дисципліну праці (старанність, запізнення на роботу, прогули тощо);

Гр — загальна толерантність у стосунках (неконфліктність, моральне обличчя, соціальна адаптабельність — того часу “почуття колективізму” - тощо);

С — невизначений у нашому випадку критерій, який вказував на соціальну активність працівника — громадські навантаження, участь у добровільній народній дружині, сільгоспроботах і т.д.

$\alpha, \beta, \gamma, \delta, \varepsilon$  — коефіцієнти вагомості кожного з критеріїв. У сумі вони мають становити 1.

Наприклад:  $\alpha = 0,7; \beta = 0,1; \gamma = 0,1; \delta = 0,05; \varepsilon = 0,05$ .

Якщо основна виробнича діяльність оцінюється як бездоганна (100%), то  $\alpha, B_d = 0,7 \times 100 = 70\%$  і т.д.

Для кожного виду діяльності і специфіки організації можна експертним шляхом підібрати свої критерії і свої коефіцієнти вагомості. Даний метод не є універсальним, але до певної міри виключає суб'єктивізм в оцінці внеску працівників у діяльність організації. Це значно краще, ніж оцінювати рейтинг співробітників “на око”.

Заради справедливості зазначимо, що ефективність цього методу активізації діяльності персоналу є досить високою, якщо його результати підкріплюються як заохоченням, так і упереджувальними санкціями.

Висновки.

1. Сучасні технології управління дозволяють створити організаційні системи для успішного впровадження методів активізації персоналу. До провідних моделей управління, які найбільше користуються попитом в українських споживачів, належать японська, американська та вітчизняна моделі управління.

2. Основними рисами японського досвіду управління є: позитивний найм робітників і службовців у великих компаніях; принцип “старшинства”; підготовка кадрів; планомірне переміщення кадрів з одного функціонального підрозділу в інший; система горизонтальної координації; провідна роль

штабних органів і спеціальна процедура прийняття рішень; залучення тих, хто працює, у “гуртки якості”.

3. До американської моделі організації (управління) належить: короткочасний найм, швидка оцінка і просування, спеціалізована діяльність, формальні, кількісні механізми контролю, індивідуальне прийняття рішень, індивідуальна відповідальність, використанню людського чинника в управлінні надається другорядне значення.

4. Вітчизняна модель є традиційною і до її складу входять: елементи як по життєвого, так і короткочасного найму; у практиці службового зростання у нас є як поступова і повільна оцінка і просування, так і швидка; переважає неспеціалізована діяльність — людину можуть прийняти на роботу не строго за фахом; у нас застосовуються як неформальні, так і формальні механізми контролю залежно від виду діяльності; формально в практиці управління у нас існує як колективне, так і індивідуальне прийняття рішень; офіційно людському чиннику в управлінні у нас приділяють значну увагу, насправді ця увага часто має формальний характер.

## Література

1. Ковалев Г.А. Основные направления использования методов активного социального обучения в странах Запада // Психол. журнал. — 1989. Т. 10. — № 1. — С.127—136.

2. Костриця Н.М., Свистун В.І., Ягупов В.В. Ділові ігри в підготовці фахівців до управлінської діяльності: Навчально-методичний посібник. — К., 2005. — 53 с.

3. Лозница В.С., Проц Н.И. О развитии творческого мышления школьников в кружках технического направления: Метод. рекомендации. — К.: МП УССР, Республ. станция юных техников, 1982. — 64 с.

4. Лозница В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: Навч.

посібник. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2001. – 512 с.

5. Оучи Уильям Г. Методы организации производства: японский и американский подходы: Сокр. пер. с англ. / Научн. ред. Б.З. Мильнера и И.С. Олейника. – М.: Экономика, 1984. – 184 с.

6. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – 536 с.

7. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. – СПб.: Речь, 2004. – 208 с.

8. Хилл П. Наука и искусство проектирования: Методы проектирования, научное обоснование решений. – М.: Мир, 1973. – 148 с.

In the article the machineries which are instrumental in getting up of level of activity of personnel and its activation are considered. The conducted comparative analysis of the Japanese, American and home case frames in relation to activation of personnel. The given basic factors which affect his activation of activity. The resulted example of «coefficient of reliability of worker» which his rating was determined after.

Keywords: case frame, experience of management, activation of personnel, machineries, which are instrumental in getting up of level of activity, personnel training, necessities of man and motivation of labour, rating of worker.

В статье рассматриваются механизмы, которые способствуют подъему уровня деятельности персонала и его активизации. Проведен сравнительный анализ японской, американской и отечественной моделей управления и активизации персонала. Представлены основные факторы, которые влияют на его активизацию деятельности. Приведен пример «коэффициента надежности работника», на основе которого определяется его рейтинг.

Ключевые слова: модель управления, опыт управления, активизация персонала, механизмы, которые способствуют подъему уровня деятельности, подготовка кадров, потребности человека и мотивация труда, рейтинг работника.

Рецензент: професор кафедри психології, кандидат психологічних наук, доцент Криворучко П.П.