

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*© Гривнак А.В., Бала О.І., 2013*

Розглядається проблема управління персоналом на сучасних підприємствах. Сучасні технології, інноваційні ідеї ніколи не будуть ефективними, приносити максимальну користь без високоефективної роботи, належної підготовки і кваліфікації людських ресурсів. Управління персоналом – це складний процес, тому що кожна людина наділена інтелектом, здатністю мислити та іншими унікальними властивостями. Сьогодні основними проблемами управління персоналом є підбір, формування кадрів з сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності роботи працівників, збереження сприятливого клімату у колективі тощо, що становить сукупність досліджених питань.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, підбір, формування кадрів, сприятливий клімат у колективі.

A. Hryvnyak, O. Bala  
Lviv Polytechnic National University

## THE PROBLEM OF STAFFMANADGMENT ON MODERN ENTERPRISES

*© Hryvnyak A., Bala O., 2013*

The problem of management a personnel is examined on modern enterprises. Modern technologies, innovative ideas never will be effective, to be of the maximal use without high-efficiency work, proper preparation and qualification of human capitals. A management a personnel it a difficult process, because everybody is provided with an intellect, ability to think. For today the basic problems of management a personnel is a selection, forming of shots with the modern economic thinking, providing of efficiency of labour of workers, maintenance of favourable climate in a collective and much.

**Key words:** personnel, staffmenadgment, selection, forming of shots, favourable climate in a collective

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Тільки за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів управління можна досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності, зокрема і роботи з персоналом. Це доводять власний історичний досвід та сучасна міжнародна практика. Управління персоналом є складовою соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами. На сучасному етапі розвитку економічних відносин проблеми управління персоналом є доволі актуальними, тому розглянемо їх детальніше.

Одним з найважливіших складових системи управління є люди з їх рівнем освіти, досвідом й майстерністю. Значна кількість термінів щодо людей, зайнятих у виробництві використовується в теорії менеджменту: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал. Найдоцільнішим на рівні

організації є термін “персонал”, тому що саме він характеризує особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними ознаками персоналу є:

§ трудові взаємовідносини з роботодавцем, які оформляються трудовими договорами;

§ наявність певних якісних характеристик, поєднання особистих та організаційних цілей;

За умов ринкової економіки в управлінні персоналом підприємство розглядає людей як надбання організації, як ресурс, який треба ефективно застосовувати для досягнення цілей, як джерело невикористаних резервів.

У сучасних умовах основним завданням управління персоналом є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навиків працівників та стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня. Тому працівники підприємства постійно повинні намагатися підвищувати свій культурний і освітній рівень. Це може виражатися в безперервному підвищенні свого професіоналізму і розвитку особистих культурних переваг [1].

Ефективне управління персоналом здійснюється на основі певних принципів. Н.І. Ситник в своєму навчальному посібнику виділяє такі принципи управління персоналом:

1) цілеспрямованість – будь-який процес управління зорієнтований на досягнення конкретних бізнес-цілей організації. Відсутність чітко сформульованих цілей позбавляє роботу з персоналом спрямованості і значно знижує її ефективність;

2) системність – всі дії стосовно персоналу повинні мати концептуальну єдність. Програми, процедури, практичні інструменти управління персоналом, які використовуються в різних сферах (або на різних рівнях) управління персоналом повинні становити єдину взаємопов’язану систему і не суперечити один одному;

3) науковість – суб’єкти управління повинні використовувати науково обґрунтовані методи в процесі управління персоналом. Якщо говорити про фахівців підрозділу з управління персоналом, це стосується найперше вибору практичного інструментарію, який використовують для діагностики особистості (за відбирання персоналу, оцінки потенціалу розвитку, створення кадрового резерву). Вибір методик повинен задовольняти низку критеріїв. Застосування методик, які не мають під собою наукового підґрунтя (наприклад, недостатньо обґрунтованих психологічних тестів) в кращому випадку призведе до марної трати часу, в гіршому може призвести до серйозних конфліктів чи помилок, які можуть немало коштувати організації;

4) оптимальність – означає, що в процесі управління персоналом (як і в будь-якій сфері управління) не можна прагнути отримати результат від працівників будь-якою ціною. Потрібно знаходити певний баланс між результатом і затратами на його досягнення;

5) послідовність процесу управління – цей принцип означає, що вибрані процедури і методи управління, встановлені правила і норми взаємовідносин в організації мають не суперечити один одному, мають бути єдиними для всіх членів колективу і незмінними, якщо для цього не має серйозних підстав. Нелогічність та непослідовність застосованих заходів, різні стандарти по відношенню до працівників однієї професійної групи або невиправдані зміни “правил гри” в управлінні дезорієнтують людей, вносять розлад у колектив, знижують керованість персоналу як об’єкта управління;

6) баланс повноважень і відповідальності – має дотримуватися на всіх рівнях організації, від керівництва до рядового працівника. Згідно з цим принципом кожен працівник повинен нести відповідальність за ті операції чи процеси, які перебуватимуть у сфері його впливу і контролю;

7) поєднання особистих і колективних інтересів з інтересами організації виявляється в тому, що, прагнучи досягнути своїх цілей, організація не забуває про інтереси, потреби та цілі окремих працівників і підрозділів та робить все можливе для уникнення конфлікту інтересів. Наприклад, збільшення навантаження без відповідної компенсації працівники можуть сприйняти як “експлуатацію” і реакція на це буде негативною. Тому застосування ненормованого робочого дня в пікові періоди роботи організації повинно компенсуватися за рахунок надання додаткової матеріальної винагороди, додаткових соціальних пільг чи вільного часу.

Організації, яким вдається досягати балансу інтересів різних сторін, мають високомотивований, лояльний персонал, який свідомо прагне до виконання поставлених перед ним цілей і працює з високою віддачею;

8) дотримання морально-етичних норм є обов'язковим у відношеннях між організацією і працівниками. Нечесність, брехня, маніпуляції, мотивація до дій, які суперечать прийнятим в суспільстві моральним цінностям і нормам, є неприпустимими і швидко призводять до втрати довіри та поваги до керівництва, без яких управління стає неможливим [2].

За умов сучасної жорсткої ринкової конкуренції успішна діяльність підприємства залежить від творчої активності робітників. Тому одним з головних завдань менеджера є мотивація персоналу. Більшість науковців вважають, що механізми стимулювання працівників є складними системами впливу керівництва організації на працівників, що безпосередньо передбачають взаємодію керівника і працівника. Сьогодні механізм мотивації праці в Україні залишається застарілим і неефективним, він не відповідає потребам сьогодення, стратегічним завданням соціально-економічного розвитку держави.

Західні експерти виділяють шість основних способів мотивації персоналу [3]:

Спосіб № 1 має назву “Дайте своїм працівникам відчуття, що вони причетні до курсу компанії”. Співзасновник “Enhance Films” Бен Чейс каже, що ентузіазм, лідерство та позитив у компанії має завжди йти згори. Крім того, для того, щоб персонал був добре мотивований, треба підтримувати з ним діалог і спонукати аби навіть звичайні працівники висловлювали свої думки з приводу важливих рішень щодо управління компанією. Працівники будуть почуватися більш мотивованими, коли відчуватимуть, що вони “потрібні”, можуть впливати на “глобальні процеси” і їхня думка насправді має значення.

Спосіб № 2 “Не мотивуйте, а робіть працівників щасливими”. Виконавчий директор компанії Zappos, Тоні Шей, при мотивації персоналу передусім дотримується думки “що може зробити цю людину щасливою?”. Такий підхід дає свої результати, адже крім того, що персонал при нижчому за середній рівень заробітної платні в галузі залишається доволі високомотивованим, цей принцип є достатньо дієвим навіть по відношенню до клієнтів. Так, щорічний дохід компанії починає невпинно зростати, а все тому, що для керівництва ключовим словом є “щастя”.

Спосіб № 3. “Працівники мають розділяти успіх компанії”.

Менеджер однієї з найвідоміших в США кадрової агенції С'ю Холлоуей, керуючись власним досвідом та досвідом багатьох компаній, з якими вона співпрацює, впевнена в тому, що працівники стають більш мотивованими, а також працюють ефективніше, якщо компанія ділиться з ними своїми прибутками. Отже, якщо за поточний рік, прибуток компанії збільшиться на 20 %, то відповідно на такий самий розмір збільшиться річний бонус чи відрахування до пенсійного фонду, чи виплата в якійсь іншій формі.

Спосіб № 4. “Автономний режим роботи також мотивує”.

Деякі економісти пропонують компаніям використовувати стиль управління, в результаті якого працівник може сам обирати з ким йому працювати (формувати власну команду), в якому напрямку, галузі тощо. Завдяки цьому до роботи появляється підвищений інтерес, а відповідно і рівень мотивації, ефективність зростають.

Спосіб № 5. “Заохочуйте працівників до того, аби вони висловлювали свої скарги щодо роботи”.

Зрозуміло, що працівники, які постійно скаржаться, – негативне явище. Тим не менш, якщо розглянути історію компанії Dell, яка власноруч створила сайт “антифанів” своєї продукції і тим самим змогла виправити силу-силенну прогалин та дефектів, відповідно вийшовши в лідери за якістю товарів, то чому цей самий принцип не можна застосувати для мотивації персоналу, і таким самим способом виявити проблеми та виправити їх?

Спосіб № 6. “Наймайте лідерів і мотивуйте їх”.

Дуже багато представників керівництва великих американських компаній, сходяться на тому, що один з доволі дієвих способів мотивації, є мотивація персоналу через “лідерів”. Це означає, що на роботу приймають людей з вродженими лідерськими якостями, які зазвичай за своєю натурою є мотивованішими, ніж інші. Якщо створити хороші умови праці саме для

таких працівників, то, дякуючи власним рисам характеру, вони зможуть (навіть несвідомо) заохочувати до роботи всіх інших.

Зрозуміло, що всі ці методи мотивації персоналу мають власну специфіку і можуть використовуватися далеко не кожною з компаній, тим більше в Україні. Якщо незважати на це, рекомендую звернути на них увагу, адже навіть у нашій країні, для тих працівників, які працюють, використовуючи “мозок”, а не “руки”, заробітна плата вже не розглядається як “основний мотиватор”, а скоріше як компенсація за виконаний обсяг робіт.

Тому треба шукати та користуватися іншими способами мотивації, які б заохочували та зацікавлювали працівників до ефективнішого виконання власних обов’язків, а також досягнення успіху компанії, загалом.

Отже, можемо зробити висновок, що система мотивації персоналу повинна будуватися на всебічному вивченні та врахуванні потреб робітників. Мотивування працівників використовується для забезпечення певної активності та спрямованості дій персоналу. Побудова ефективного механізму мотивації дуже складна справа, тому що існує величезна кількість людських потреб та засобів їх задоволення. Способи мотивації, які дають ефект у певних умовах стосовно одних людей, можуть зовсім не підходити для інших. Тому зрозуміло, що не існує якоїсь універсальної системи мотивації. Кожен суб’єкт господарювання повинен розробити свою систему мотивації, або ж внести зміни у прийняту, так би мовити адаптувати її для себе.

Отже, проблеми управління персоналом в їх системному, організаційному зв’язку ще не є належно осмислені. Управління персоналом як науковий напрямок і сфера практичної діяльності в державі тільки проходять етап свого становлення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Закордонні і українські економісти написали велику кількість праць стосовно проблем теорії, практики і методології управління персоналом. Зокрема, О.І. Амоша, Дж. Блек, А. Браверман, С.Г. Дзюба, П.В. Журавльов, Дж.М. Іванцевич, В.М. Колпаков, А.А. Лобанов, В.Д. Пагрушев, Ф.Ю. Поклонський, М.Г. Рак, Д.С. Синк, Г.М. Скударь, А.А. Томпсон, С.В. Шекшня та ін. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, які є мало досліджені.

Віднедавня в управлінській практиці почали використовувати поняття “управління персоналом”, хоча система управління кожного підприємства має функціональну підсистему управління кадрами та соціальний розвиток колективу. Ситуація, яку ми спостерігаємо в Україні – зміна економічної та політичної систем, одночасно несе за собою як великі можливості, так і серйозні загрози для кожного громадянина. Управління персоналом в ситуації, яку ми спостерігаємо, має особливе значення, тому що воно дає можливість узагальнити і реалізувати цілий спектр питань адаптації людини до зовнішніх умов, врахувати особистісні фактори в побудові системи управління персоналом організації.

Теперішній стан ринкової економіки та жорсткої конкуренції на світових ринках зобов’язує керівників шукати надійні, раціональні і діючі моделі управління персоналом. Зі світового досвіду управління персоналом відомо, що інвестування в нове обладнання на виробничих підприємствах не призводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховується “людський фактор”, тобто не вдосконалюються принципи організації праці та немає систематичної роботи щодо підготовки персоналу із відповідними інвестиціями.

Людський фактор є головною продуктивною силою суспільства і основою концепції менеджменту. У сучасних умовах життя знання, уміння, трудові навички, досвід роботи, ініціатива персоналу підприємства набувають особливої важливості поряд із фінансовим чи виробничим капіталом.

У науковій літературі приділяється доволі багато уваги питанням управління людськими ресурсами загалом: організації системи управління персоналом, вивченню та аналізу відповідних тенденцій у зарубіжних країнах, розробці узагальнюючого показника ефективності менеджменту персоналу. Теоретичні бази управління людськими ресурсами за кордоном відображаються в роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: Д. Богині, А. Колота, В. Савченка, А. Кибанова,

Г. Щокіна, В.В. Родченка, С.Е. Пивоварова, В.М. Петюха, А. Єгоршина, С. Калініної, П. Журавльова, С. Шекшня, В. Слінькова, С. Чоудхарі, М. Пула, М. Уорнера, Р. Марра та інших.

Водночас у наукових дослідженнях замало уваги приділяється проблемам формування ефективної системи управління персоналом вітчизняних промислових підприємств і збереженню їх кадрового потенціалу, концепції, практиці та перспективам її розвитку, створення власної ефективної системи навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників підприємств, системі пошуку і відбору керівних кадрів. Сьогодні відсутня методологія розробки і створення ефективної системи управління професійно-кваліфікаційним розвитком кадрового потенціалу промислових підприємств. Кількість і якість наявних публікацій не відповідає гостроті та актуальності вирішення відповідних проблем.

В Україні не існує діючої моделі управління персоналом. Основне, чим керуються на вітчизняних підприємствах під час управління персоналом, є “Кодекс законів про працю України”

З вищенаведеного можна зробити висновок, що керівникам вітчизняних підприємств необхідно переглянути існуючу систему управління персоналом – удосконалити існуючу або створити власну.

Для того, щоб створити власну модель управління персоналом, яка в умовах економічних змін України дасть можливість отримати найкращий результат, треба: проаналізувати існуючу управлінську практику вітчизняних підприємств, водночас, особливу увагу треба приділяти культурним і соціально-історичним факторам, що впливають на розвиток ефективних управлінських систем; вивчити та проаналізувати управлінську практику зарубіжних країн, визначити принципи, покладені в основу систем управління підприємствами, ефективність управління якими не піддається сумнівам.

Необхідно розуміти, що треба не позичати ту чи іншу модель, а створювати нову, керуючись власними традиціями, власним позитивним досвідом, які не можна ігнорувати. Головною метою системи управління персоналом є забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Віднедавна у вітчизняній практиці управління персоналом, почало відбуватися переплетення різних його моделей, зокрема, японської, американської і деякою мірою західноєвропейської. Кожна з перелічених моделей орієнтована на національний характер співробітників, тому не можна переносити одну модель менеджменту в економіку іншої країни без врахування її специфічних умов, передусім, психологічних і соціально-культурних чинників. Проте порівнювати ці моделі становить значний інтерес, тому що перед тим, як сформувати вітчизняну модель менеджменту, потрібно вивчити досвід інших країн.

Проаналізувавши різні моделі управління персоналом, робимо висновок, що західноєвропейська модель тісно переплітається з американською – характер прийняття управлінських рішень, відповідальність, структура управління, форми контролю, оцінка результатів діяльності та оцінка якостей керівника, спрямованість управління, оцінка результатів діяльності персоналу, підготовка керівників та оплата праці практично ідентичні. Політика стосовно підбору кадрів на підприємствах Японії та методи її провадження значно відрізняються від західноєвропейської та американської. Переваги японської моделі менеджменту полягають в швидкому підвищенні кваліфікації співробітників, сильному почутті спільності, високій лояльності співробітників до компанії, вмінні і бажанні менеджерів враховувати довготривалі наслідки своїх рішень.

Зазначимо, що загальних підходів у менеджменті, а особливо в управлінні персоналом, не існує. Є лише загальні принципи управління, які породжують різні системи менеджменту зі своїми неповторними особливостями, оскільки враховують певні національні цінності, особливості психології, менталітету тощо. Отже, українські менеджери не можуть використовувати готову модель управління, а повинні знайти власні способи і важелі застосування теоретичних знань та практичного досвіду різних країн для створення повноцінної української системи управління персоналом.

Працюючи над розвитком структури управління в Україні, необхідно грамотно і з користю застосовувати нагромаджений і вже доволі багатий досвід різних країн, використовуючи ті чи інші

напрямки в менеджменті залежно від конкретного підприємства та особливостей, характерних для нашої країни.

**Цілі статті.** Визначення та аналіз наявних проблем щодо систем управління персоналом сучасних підприємств України. Обґрунтування необхідності розвитку цієї системи дає поштовх для застосування на сучасних підприємствах побудови нових підходів та методів використання трудових ресурсів.

**Основний матеріал дослідження.** Проблеми управління персоналом хвилюють не тільки керівників різних рівнів, а й заважають жити самому персоналу. Управління персоналом є головним правилом ефективного менеджменту в будь-якій організації.

Проаналізувавши літературні джерела за обраною тематикою, виявлено основні проблеми під час управління персоналом (рис.1) [4].

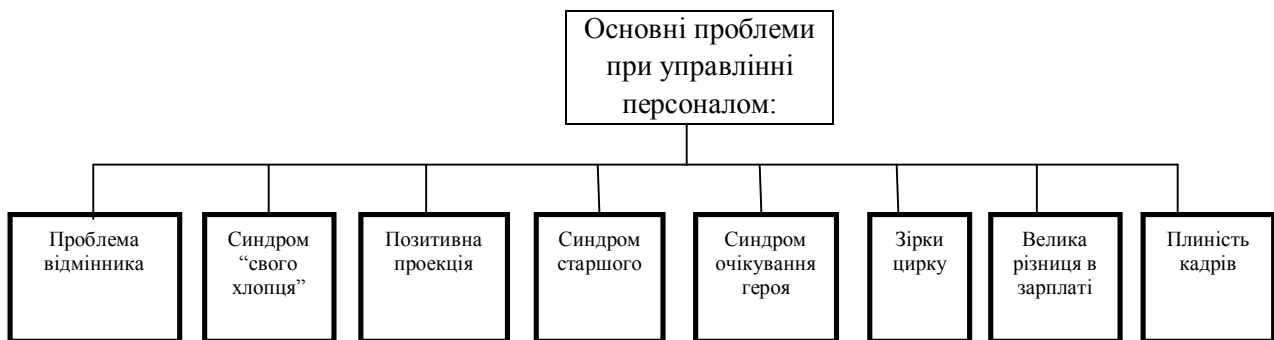


Рис. 1. Основні проблеми під час управління персоналом

1. Проблема відмінника. Зазвичай керівником призначають кращого співробітника. Тому багато таких керівників мають знання тільки зі своєї галузі і лише поверхово знають технологію управління. Знання про методи управління, зазвичай, вони черпають, спостерігаючи за своїм начальником, або керуються прикладами з фільмів. Звичайно ж таких знань не достатньо для ефективного практичного застосування. Тому вони допускають помилки в управлінні персоналом.

2. Синдром “свого хлопця”. Роль управління персоналом спочатку має конфронтаційний характер по відношенню до співробітників. Далеко не всім підлеглим подобається, що підкидають додаткову роботу і як факт підкидають нові проблеми. Керівникові доводиться боротися з виникаючим опором. Часто управління відбувається рука об руку з негативом, що виникає у керівника під час нараження на прихований опір. Багатьом співробітникам дуже важко психологічно під час конфліктів з іншими співробітниками, поруч з якими вони проводять більшу частину робочого часу.

3. Позитивна проєкція. Це бажання приписувати іншим людям свої власні риси характеру. Звичайно, навіщо вивчати і прогнозувати ще якісь варіанти розвитку подій, або реакцію на свої слова, якщо набагато легше уявити собі, що б ти зробив в подібній ситуації. Це є заздалегідь неправильною поведінкою, не варто вважати всіх людей своїм відображенням. Багато керівників – люди серйозні за ставленням до роботи. Тому, даючи роботу співробітнику, начальник сподівається, що він впорається із завданням так само швидко як сам начальник, якби був на їх місці.

4. Синдром старшого. Співробітники часто і пильно спостерігають за керівництвом. Іноді багато начальників, усвідомлено підкреслюють дистанцію між собою і персоналом. У підсумку, якщо начальник зберігає керуваність, то лише на рівні жорстких вимог.

5. Синдром очікування героя. Розглядаючи скарги і претензії, які озвучують начальники стосовно персоналу, можна припустити, що підсвідомо багато з них чекають героя, який: зможе вирішити всі проблеми за рахунок своєї власної кмітливості. Про те, яку роботу треба зробити, він здогадається по обличчю начальника і постає перед ним вчасно з правильно виконаним завданням,

якщо ніяких завдань немає, підлеглий повинен сам знайти роботу і виконати її, не ставить зайвих запитань, завжди готовий затриматися на роботі і навіть не заговорює про підвищення по службі. Оскільки на ринку праці таких працівників не буває, то сучасні проблеми в управлінні персоналом звалюються на самих робітників.

6. Зірки цирку. Начальник вважає, якщо співробітник одержує високу зарплату, то він просто зобов'язаний працювати, не покладаючи рук.

7. Велика різниця в зарплаті між шефом і працівником. У нашій країні ця різниця доволі відчутна, а на заході ця різниця становить приблизно 30 %.

8. Плинність кадрів. Зазвичай, плинність кадрів можна контролювати з низки причин: неправильне формування працівників та неефективний розподіл зарплати. Дуже часто буває так, що компанія забуває про необхідність залучення молодих фахівців. Багато хороших фахівців залишаються поза увагою.

Зазначені проблеми свідчать про те, що сучасні проблеми управління в організаціях будь-якого бізнесу мають свої правила. Розглянуті вище обставини свідчать про те, що предметом кадрового менеджменту невеликих щодо персонального складу організацій виступає ефективність діяльності персоналу. Хороший керівник постарается виявити всі проблеми управління персоналом, запам'ятати їх, щоб більше не повторювати.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Останнім часом все частіше говорять про підвищення ролі персоналу організації в його успішній роботі. Нині багато українських підприємств мають проблеми, пов'язані з управлінням персоналом і від того, як вони будуть вирішені, багато в чому залежить майбутнє не тільки цих підприємств, але і всієї української економіки.

Перше місце в цьому ряді займає проблема, яка багато в чому пояснює існування решти. Вона полягає в обмеженому розумінні соціальної ролі організації її співробітниками і особливо вищими керівниками. Це призводить до відсутності чітких довгострокових цілей розвитку організації і, як наслідок, до відсутності продуманої стратегії їх досягнення. Нерозуміння різними членами суспільства своєї соціальної ролі і неприйняття відповідальності за свої дії приводять до зіткнення інтересів соціальних груп, що бажають поліпшити своє становище найчастіше не тільки за рахунок інших груп, але і всього суспільства, загалом.

Такий стан справ пояснюється, переважно, двома причинами: по-перше, часто персонал все ще розглядають як витрати, які треба скорочувати, а не як основний ресурс, правильне управління і розвиток якого багато в чому визначає успіх діяльності всієї організації, а, по-друге, керівникам часто не зрозумілі мотиви поведінки працівників.

Однак і там де переважає "ресурсний" підхід до управління персоналом наявні проблеми, пов'язані передусім зі складністю визначення ефекту від вкладених в його розвиток засобів. Не усвідомлюючи соціальної ролі організації, проблематично належно визначити позитивний соціальний ефект. Крім того, в умовах відсутності чітких орієнтирів розвитку, адміністрація часто зайнята виконанням поточних завдань, а не послідовним перетворенням у життя місії та реалізацією стратегії підприємства, що ускладнює здійснення найважливіших заходів, ефект від яких проявляється не миттєво.

Друга група проблем, пов'язана зі сприйняттям персоналу в якості основного ресурсу організації, полягає в нерозумінні відмінностей між людськими та іншими видами ресурсів.

Специфіка людських ресурсів полягає в емоційно-осмисленій реакції людей на зовнішній вплив, що пояснює різну реакцію співробітників на застосовувані методи управління. Можливість довготривалої співпраці організації та його працівників і здатність останніх до постійного самовдосконалення також є важливими особливостями людських ресурсів, які зумовлюють підвищену увагу до ефективності їх використання.

Істотною обставиною є те, що люди, найчастіше, приходять на підприємства усвідомлено, з певними цілями і чекають надання можливості в їх досягненні. Процес взаємодії між організацією і

співробітником є двостороннім, а задоволеність співробітника цією взаємодією є такою ж необхідною умовою його продовження, як і задоволеність організації [5].

Завершує комплекс проблем, які є на українських підприємствах, слабка здатність керівництва визначати мотиви поведінки працівників, їх найбільш значущі, на певний момент, потреби і проблеми, а також відсутність належної уваги до них, що призводить до обману очікувань співробітників і їх незадоволеності. Цим багато в чому пояснюються наявні труднощі в подоланні сформованого стереотипу переважно пасивної поведінки працівників, пов'язаного з убогістю мотивації і нерозвиненістю потреб, що задовольняються під час трудової діяльності, а також патерналістської свідомості: все – від премії до квартири – працівник звик отримувати від організації та держави, а не заробляти. Це робить працівника важко керованим, він практично не піддається мотиваційному впливу. Утриманський підхід до праці призвів до змін його психологічного сприйняття: дуже поширені консерватизм, опір нововведенням, прагнення мати невеликий, але гарантований заробіток, при невисокій інтенсивності праці.

Активну позицію під час вирішення вищевикладених проблем повинні займати держава і громадські організації. Застосування ними заходів рекомендаційного, стимулюючого і освітнього характеру має прискорити формування у членів суспільства нової соціальної позиції, заснованої на розумінні ролі кожного суб'єкта ринкових відносин.

*1. Національна бібліотека України імені В.І.Вернадського [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>. 2. Ситник Н.І. Управління персоналом [навчальний посібник для ВНЗ] / Н.І. Ситник. – К. : Інкос, 2009. – 472 с. 3. Територія бізнесу група компаній [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.business-territory.com>. 4. Тренінговий центр “Фактор Роста” [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://piter-trening.ru>. 5. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова. – К.: ЦУЛ, 2011. – 468 с. 6. Петюх В. М. Управління персоналом: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / В.М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.*