

К. е. н. Губін К. Г.

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Україна

Особливості застосування різних способів впливу на персонал в Україні

Ринкова трансформація української економіки суттєво вплинула на підходи до управління персоналом. Величезний західний досвід менеджменту персоналу почав запроваджуватися в українських реаліях, проте далеко не завжди успішно. Адже на початку трансформаційних процесів умови впливу на персонал в Україні суттєво відрізнялися від тих, що сформувалися в економічно розвинених країнах. Хоча сьогодні ситуація у сфері управління персоналом за багатьма параметрами наблизилася до країн Заходу, зберігаються і суттєві відмінності. Тому особливості застосування різних способів впливу на персонал в Україні потребують додаткового вивчення.

Перелік основних способів впливу на персонал є універсальним для більшості держав та охоплює зараження, наслідування, залучення, переконання, навіювання, прохання, маніпулювання, критику, погрози, підкуп, накази, формування прихильності тощо. Проте співвідношення між цими способами впливу може бути дуже різним, в залежності від особливостей соціально-трудових відносин, соціально-психологічного клімату, організаційної культури, менталітету, психологічних характеристик робітників та багатьох інших чинників. Тому використання способів впливу на персонал може суттєво відрізнятися у різних підприємствах, організаціях, установах певної держави. Та водночас можна виокремити певні тенденції та особливості для України загалом.

Передовсім, хотілося б звернути увагу на навіювання. Вплив на свідомість працівника, аби він мислив певним чином та відповідно діяв в інтересах суб'єкта управління та організації, можна вважати найвищим рівнем

впливу. Адже коли працівник сам бажає зробити так, як потрібно фірмі, він працює найкращим чином. На жаль, теорія та практика навіювання в Україні розвиваються повільно. Це пов'язано із тим, що працедавці зазвичай не відчують потреби у навіюванні та обмежуються більш примітивними способами впливу на персонал.

Навіювання особливо потрібне за умов, коли працівники не піддаються тиску керівництва. Якщо в країні високий рівень соціального захисту безробітних, а права робітників ефективно захищені державою та профспілками; якщо професійна етика та репутація важливі, а співробітники відчують підтримку колег чи громадськості; якщо люди легко можуть знайти іншу роботу – все це обмежує можливості «грубого» тиску та змушує використовувати «м'які», непомітні способи впливу на персонал.

Не важко побачити, що зазначені умови не притаманні більшості робочих місць в Україні. Проте із підвищенням життєвого рівня та соціального захисту, із розвитком професійної етики та свідомості українців, потреба у навіюванні зростатиме. До того ж вже сьогодні в нашій державі є працівники, які цінують власні принципи та віддані професії й тому не схильні діяти на вимогу керівництва всупереч власній позиції щодо професійних питань. Низька зарплатня та незадовільні умови праці сформували ще одну специфічну категорію робітників – людей, які не бояться втратити роботу. Водночас керівництво розуміє, що їм буде важко знайти адекватну заміну. У зазначених випадках навіювання теж може стати у пригоді, якщо суб'єктам управління вистачить умінь та навичок для застосування цього складного способу впливу.

Сказане про навіювання загалом стосується й інших «прихованих» способів впливу на персонал – зараження, наслідування, залучення, маніпулювання, формування прихильності тощо. Хоча потреба у цих способах буде усвідомлена значною частиною українських роботодавців дещо пізніше, вже сьогодні необхідно розвивати теоретичні засади їх застосування. При цьому доцільно спиратися на західний досвід у цих питаннях, але водночас необхідно розуміти, що він потребує адаптації до українських реалій.

Натомість «відкриті» способи впливу на працюючих – прохання, переконання, критика, погрози, підкуп, накази тощо – широко використовуються в нашій державі. В окремих випадках таке використання стає надмірним, адже доводиться компенсувати нерозвиненість «прихованих» способів впливу. Це є проблемою, адже людям нерідко не подобається відкритий тиск керівництва.

У тих видах діяльності, де є змога точно виміряти корисний внесок працівників, їх незадоволення мало позначається на продуктивності. Адже українці зазвичай побоюються звільнення та схильні уникати санкцій за помітні керівництву недоліки у роботі. Проте сьогодні поширюються такі типи завдань та робочих місць, де повний облік всіх аспектів діяльності робітників неможливий чи вимагає забагато ресурсів. Тому у них є можливість помститися організації у разі незадоволення формами впливу чи його інтенсивністю. До того ж невідповідність «відкритих» способів впливу запитам працюючих може обмежувати їх ініціативу та руйнувати мотивацію, схилити до пошуку іншого місця роботи.

Зокрема, критика надто часто використовується керівниками через очевидність та простоту цього способу впливу. Проте зазвичай форма критики є неконструктивною. Вона не стільки сприяє змінам у діяльності, скільки провокує психологічний самозахист, ухилення чи ігнорування. До того ж критика може спровокувати зворотну критику та конфлікт.

Погрози також поширені за українських умов працевлаштування, адже баланс соціально-економічних прав та обов'язків зміщений на користь роботодавців. Хоча працівники схильні терпіти залякування та демонструвати зміни у роботі, вони накопичують невдоволення та гірше ставляться до виконання обов'язків, а іноді свідомо чи підсвідомо намагаються помститися. До того ж поступово всі найкращі працівники можуть знайти собі інше місце роботи.

Застосування наказів теж нерідко є надмірним, бо значна частина керівників не вміє чи не бажає прохати та переконувати підлеглих. Окрім

невдоволення, це може призвести до недостатнього розуміння нюансів завдань, до обмеження ініціативи та винахідливості робітників. Натомість такі способи впливу на співробітників, як прохання та переконання доцільно використовувати частіше, адже вони здатні мобілізувати енергію багатьох людей на розв'язання завдань фірми.

Підкуп досить часто використовується у комерційних організаціях, проте багато українців працюють у бюджетних установах чи на державних підприємствах, де можливості додаткової винагороди співробітників обмежені. Головною ж проблемою державних організацій є недостатня справедливість при розподілі додаткових виплат. Диференціація зарплат або відсутня, незалежно від якості праці, або недостатньо тісно пов'язана із трудовим внеском.

Підсумовуючи, слід зазначити, що існують два головні шляхи розв'язання зазначених проблем в Україні. По-перше, необхідно використовувати прохання, переконання, критику, погрози, підкуп та накази таким чином, аби працівники не відчували надмірного тиску. Доцільно обмежити застосування каральної складової впливу та більше уваги приділяти заохоченню та його справедливості. По-друге, необхідно поступово розширювати використання навіювання, зараження, наслідування, залучення, формування прихильності тощо.