



МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
**КАДЕМІЯ**  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

# **Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку**

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



# **МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ**

*Матеріали V науково-практичної конференції  
магістрів та молодих вчених,  
м. Київ, МАУП, 27 квітня 2012 р.*

*За редакцією  
Н. І. Новальської, Н. М. Терещенко,  
М. І. Філіпова*

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2012

ББК 65.290-2я43  
М50

Видання здійснене в рамках проекту “Наукові праці МАУП”

**Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку:**

М50 Матеріали V наук.-практ. конф. магістрів та молодих вчених, м. Київ, МАУП, 27 квіт. 2012 р. / МАУП; за ред. Н. І. Новальської, Н. М. Терещенко, М. І. Філіпова. — К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2012. — 192 с.

Розглядаються питання організації управлінської діяльності, управління персоналом в сучасних організаціях, досліджуються актуальні проблеми менеджменту, що свідчить про активне залучення студентів до проведення наукової діяльності. Збірник матеріалів конференції дасть можливість усім бажаючим ознайомитися з сучасним станом управлінської науки в Україні.

Для студентів, викладачів і всіх, хто цікавиться менеджментом.

**ББК 65.290-2я43**

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2012  
© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2012

---

## ЗМІСТ

---

**Бегма Д. Ю.**

Формування лояльності, як інструмент мотивації персоналу... 7

**Бейлярбекова Сабина Акиф кызы**

Роль информационных технологий в развитии бизнеса ..... 15

**Боруцька А.**

Теоретичні основи стимулювання персоналу ..... 17

**Бургела І. М.**

Формування корпоративної культури організації ..... 23

**Вальчук Г.В.**

Сучасні напрями вдосконалення та стабільності життя підприємства ..... 26

**Германенко В. О.**

Суть та особливості управлінської культури ..... 31

**Демченко С. М.**

Мотивація та її значення для процесу управління ..... 36

**Долуман М. Д.**

Сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі та шляхи його формування ..... 41

**Есаулова А. А.**

Організація професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників кадрової служби ПрАТ “Готель “Дніпро” ..... 47

**Жук Є. О.**

Кадрова політика організації в сучасних умовах ..... 50

***Зіневич О. Є.***

Корпоративна етика як інструмент  
сучасного менеджменту ..... 54

***Іченський Д.***

Поліпшення системи документообігу  
при підборі персоналу ..... 59

***Іщенко В. М.***

Поліпшення системи внутрішнього контролю в аптеці ..... 62

***Каліцький В. В.***

Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту  
персоналу ..... 66

***Ковбасюк А. В.***

Медіа-імідж громадських організацій ..... 72

***Куренівська Л. М.***

Роль кадрової політики в підвищенні ефективності  
праці персоналу ..... 79

***Куливуш І.***

Основи системи преміювання персоналу в сучасних умовах ... 82

***Ли Дзинь***

Совершенствование имиджа предприятия ..... 88

***Максименко Ю. В.***

Концептуальні засади проведення реформ  
в сфері охорони здоров'я ..... 93

***Михайлова О.***

Кадрова політика як одна з форм управління персоналом ..... 97

***Мордовець А. Г.***

Мотивація праці як складова менеджменту організації ..... 101

|                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Нікончук О. С.</b><br>Управління кар'єрою та розвитком працівників<br>на підприємстві .....              | 106 |
| <b>Польгуй Г. В.</b><br>Нематеріальне стимулювання продуктивності<br>трудової діяльності .....              | 110 |
| <b>Ришко О. В.</b><br>Сучасні теоретичні підходи до формулювання<br>сутності якості медичної допомоги ..... | 120 |
| <b>Розумна А. С.</b><br>Контроль виконання управлінських рішень .....                                       | 126 |
| <b>Рябченко Ю. М.</b><br>Оцінка бізнесу: методи та технології .....                                         | 129 |
| <b>Сакун О. П.</b><br>Влада та лідерство в діяльності менеджера .....                                       | 136 |
| <b>Силенка В. А.</b><br>Теоретичні основи організації розвитку персоналу .....                              | 142 |
| <b>Соколов О. В.</b><br>Мотивація інноваційної активності персоналу .....                                   | 149 |
| <b>Смакула Н. О.</b><br>Формування кадрової політики в організаціях .....                                   | 155 |
| <b>Стрільчук В. В.</b><br>Тарифне нормування оплати праці<br>та шляхи підвищення його ефективності .....    | 159 |
| <b>Ткачук Т. І.</b><br>Безперервна освіта як механізм розвитку<br>управлінських кадрів .....                | 163 |

**Токарева М. О.**

Організаційна культура закладу охорони здоров'я  
як об'єкт стратегічних змін ..... 168

**Хрус А. В.**

Мотивація трудової поведінки персоналу ..... 172

**Чугай Н. С.**

Шляхи поліпшення кадрового забезпечення ТОВ "Прудон"  
в умовах нових економічних відносин ..... 178

**Чугай Н. С.**

Організація кадрового забезпечення ..... 182

**Феденко А. С.**

Особливості механізму формування  
внутрішнього контролю в організації ..... 185

**Феденко А. С.**

Особливості механізму формування позитивної  
корпоративної культури організації ..... 189

## **ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

---

Для будь-якої компанії, яка дбає про свою ефективність і довготривалу перспективу розвитку, важливим завданням є формування лояльності персоналу. Така необхідність зумовлена тим, що лояльність працівників є обов'язковою умовою виникнення професійної мотивації у руслі конкретної компанії. Лояльні працівники цінують своє робоче місце саме в цій компанії, вони не тільки самі прагнуть якомога краще виконати свою роботу, а й спонукають до цього своїх колег.

Важливість феномена лояльності для бізнесу підтверджується як західними, так і вітчизняними дослідниками. За даними американського щорічного довідника WORKUSA Survey, організації з високолояльними співробітниками за три роки принесли своїм акціонерам 112 % прибутку, організації з середньою лояльністю співробітників — 90 %, а з низькими показниками лояльності — 76 % [3, 34].

Незважаючи на важливість феномена лояльності та наявність величезної кількості літератури з цього питання, саме поняття “лояльність” трактується по-різному. У широкому тлумаченні лояльність персоналу означає вірність співробітників своїй організації. Лояльний працівник проявляє добровільну активність, спрямовану на інтереси організації [3, 35]. В англomовній літературі використовуються два терміни: *organizational commitment* і *employee loyalty*. Істотних відмінностей у застосуванні цих понять немає, і вони часто виступа-

ють як синоніми або як схожі конструкти. У науковій літературі частіше зустрічається термін *organizational commitment*, у популярній — *employee loyalty*.

На думку відомого російського консультанта К. В. Харського, лояльність визначає очікування, установки працівників та особливості їхньої робочої поведінки. Лояльні працівники використовують особистісні ресурси для досягнення максимальних результатів роботи, вони готові творчо підходити до вирішення робочих проблем, брати на себе відповідальність, докладати максимум зусиль для досягнення цілей компанії [7].

Л. Г. Почебут розглядає лояльне ставлення працівників до організації, з одного боку, як установку (аттитюд), а з другого — як мотивацію людини працювати на користь організації, відстоювати її інтереси в різних сферах бізнесу [5].

Ґрунтуючись на даних дослідження, проведеного серед працівників різних компаній, В. Доминяк трактує феномен лояльності персоналу як доброзичливе, коректне, шанобливе ставлення до керівництва, співробітників, їхніх дій, до компанії у цілому; усвідомлене виконання співробітником своєї роботи відповідно до цілей і завдань компанії і на користь компанії, а також дотримання норм, правил і зобов'язань, у тому числі неформальних, стосовно компанії, керівництва, співробітників [3]. На сьогодні існує кілька концепцій, які розглядають різні види лояльності працівників до організації. Найвідомішою є концепція, запропонована американськими фахівцями Джоном Мейєром і Наталі Аллен. В основу цієї концепції лягли три напрями: емоційна прихильність до організації; ціна залишення організації; відчуття зобов'язань перед організацією.

Д. Мейєр і Н. Аллен описують лояльність як психічний стан або ставлення (установку). Цей психічний стан має три зовсім різні складові, які, у свою чергу, дають підстави говорити про три види лояльності:

- афективну (*affective commitment*);

- поведінкову (тривала) (continuance commitment);
- нормативну (normative commitment).

Афективна складова являє собою ступінь ідентифікації працівника з організацією, його емоційну прихильність і причетність до організації. Працівники, у яких високий ступінь афективної лояльності, мають бажання залишатися у своїй організації зважаючи на позитивні відчуття, які вони отримують на роботі: зокрема, відчуття задоволення від виконання певної роботи, відчуття прийняття та згоди з основними цілями й цінностями компанії, прагнення запровадити в життя її місію. Афективна лояльність розвивається у випадку відчуття особистісної значущості та компетентності працівника і на основі організаційної підтримки. Для формування цього виду лояльності велике значення має сприятливий психологічний клімат в організації, позитивна атмосфера, розвинена корпоративна культура. Працівники будуть емоційно прив'язані до організації на основі відчуття того, що організація поводить з ними чесно і справедливо [8].

Поведінкова (тривала) лояльність формується у працівників унаслідок тривалої роботи у певній організації. Кожна людина, проводячи більшу частину часу на роботі, ще й в одній і тій самій організації, починає мимоволі ототожнювати себе з нею. Говорячи про своїх колег, працівник вживає займенник “ми”. Для працівника не байдуже те, що говорять і думають про його організацію. Враховуючи те, що працівник доклав певного часу та зусиль для того, щоб досягти певного професійного росту та сформувати стосунки з колегами по роботі, йому важче втратити все це і перейти працювати в іншу організацію [8].

Нормативний вид лояльності — це ступінь усвідомлення працівником свого боргу перед організацією. Нормативно віддані працівники продовжують працювати, оскільки переконані, що діють правильно і відповідно до норм моралі. Вони залишаються в організації тому, що повинні так робити. Люди, які володіють високим рівнем нормативної лояльнос-

ті, надають великого значення тому, що подумують інші про їхню роботу та про них самих. Вони не хочуть розчаровувати своє керівництво і побоюються негативного сприйняття колегами їхнього рішення про відхід з організації.

Дослідники виокремлюють також різні рівні прояву лояльності [1; 2; 4]. У випадку, коли працівники стають споживачами товару, що виробляє організація, у якій вони працюють, це виявляється на рівні зовнішніх атрибутів. На рівні поведінки — працівники дотримуються традицій, звичаїв, прийнятих в організації, спільно відпочивають, одним словом, беруть активну участь у корпоративних заходах. Для того щоб у працівників виник такий рівень лояльності, не потрібно докладати великих зусиль, крім того, що корпоративна культура організації має бути добре розвиненою. Дисциплінованість — одна із складових цього рівня, працівники дотримуються вимог дисципліни не стільки через небезпеку покарання, скільки в силу свого ставлення до організації. Цей рівень лояльності є прийнятним майже для всіх працівників, однак для працівників середньої та вищої ланки цей рівень лояльності є недостатнім.

Лояльність на рівні дій пов'язана з професійною компетентністю. У цьому випадку працівник прагне опанувати необхідні професійні знання, уміння, навички. Таке прагнення приводить до підвищення ефективності діяльності.

Наступним рівнем лояльності є лояльність на рівні переконань і цінностей. Цей рівень лояльності є найкращим для працівників вищої і середньої ланки. Працівники з таким рівнем лояльності є набагато стійкішими до спокус, їх складно переманити в іншу компанію, вони максимально віддають себе роботі, ініціативні та активні у вирішенні завдань, критично ставляться до працівників, які порушують правила організації, і завдяки цьому поліпшують діяльність підрозділу або організації у цілому. Працівники з лояльністю на рівні переконань легше переносять важкі для організації часи і залишаються працювати, керуючись почуттям причетності

й відданості організації. Проте таких працівників важко переконувати в необхідності змін, залучати їх до планування і здійснення нововведень. Бажання працювати на благо організації, повага до співробітників, некритичне ставлення до організаційної політики, підтримка, розвиток корпоративної культури та віддане ставлення до організації — це далеко не всі складові, які визначають лояльність працівника до організації. Безперечно, більшість з цих складових лояльності сприяють розвитку організації, проте лояльність може виявлятися і на поверхховому рівні, у такому випадку вона є дуже хиткою до організаційних змін. Знання того, який саме вид лояльності працівників та на якому рівні вона розвинена, допомагає зрозуміти, наскільки можна покладатися на працівників, які саме завдання ми можемо їм довіряти і що потрібно зробити для того, щоб зміцнити лояльність працівника. При цьому, впроваджуючи зміни та досліджуючи лояльність працівників до організації, важливим є враховувати ряд особливостей, які можуть впливати на рівень лояльності працівника.

Існує безліч чинників, які впливають на бажання чи небажання працівника бути членом певної організації та сумлінно виконувати свою роботу. На основі аналізу змістовних теорій мотивації Абрахама Маслоу, Клейтона Альдерфера, Фредеріка Герцберга тощо, виокремлено дві групи факторів, що викликають задоволеність і незадоволеність працею та водночас впливають на формування лояльності працівників [5, 17–47]:

- внутрішні особистісні чинники (психологічні особливості особистості працівника);
- зовнішні ситуаційні чинники (особливості організаційної культури компанії).

Зазначена класифікація покладена в основу дослідження. Зокрема, до внутрішніх особистісних чинників віднесено: базові мотиви особистості, кар'єрні орієнтації та задоволеність роботою. До зовнішніх ситуаційних чинників належать: тип організації, елементи корпоративної культури, атмосфера в колективі та соціальні характеристики працівника.

В основі дослідження лежить припущення, що особливості лояльності персоналу працівника залежать від мотиваційних особливостей особистості працівника (внутрішні особистісні чинники) та особливостей організаційної культури компанії (зовнішні ситуаційні чинники).

Для дослідження мотиваційних особливостей особистості працівника та особливостей організаційної культури компанії потрібно використовувати стандартизовані методики: тест на виявлення мотиваційних чинників діяльності (Ф. Герцберга), опитувальник “Професійна кар’єра” (В. А. Чікер), “Оцінка лояльності співробітника до організації” (Л. Г. Почебут), опитувальник “Інтегральна задоволеність працею”, “Інструмент оцінки організаційної культури” (К. С. Камерона, Р. Є. Куїнна), “Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі” (А. Ф. Фідлера). Для опрацювання отриманих результатів застосовано методи математичної статистики за допомогою комп’ютерних пакетів Microsoft Excel, Statistica.

За результатами досліджень атмосфера колективу є кращою в організації з адхократичною корпоративною культурою та гіршою в організації з ринковою корпоративною культурою. Це зумовлено тим, що в організаціях з ринковою корпоративною культурою працівники змагаються між собою, а адхократична корпоративна культура передбачає динамічний творчий процес, де думки та бажання колег враховуються. Також потрібно зазначити, що за результатами порівняльного аналізу ринковий тип корпоративної культури яскраво виражений у приватних організаціях, а адхократичний — у громадських.

Такі соціальні характеристики працівника, як стать та вік, частково впливають на рівень лояльності працівника. За допомогою факторного аналізу було виявлено, що чоловіки більш лояльні до організації, ніж жінки. Чоловікам важливо, щоб їх визнавали, щоб було постійне місце роботи. Вищий рівень лояльності у чоловіків може бути пов’язаний також з тим, що вони приділяють своїй роботі більше часу та відда-

ють більше зусиль. Нестабільна економічна ситуація також певною мірою може впливати на лояльність до організації, оскільки чоловіку особливо важливо почувати себе стабільно та впевнено за будь-яких умов, і якщо організація може забезпечити таке відчуття, то, зрозуміло, і прив'язаність та прихильність до неї більша. Відповідно до результатів кластерного аналізу старші за віком працівники мають вищий рівень лояльності до організації, це пояснюється тим, що молоді спеціалісти певний час перебувають у пошуках і доволі часто змінюють місце роботи.

Зважаючи на результати дослідження, найрезультативнішими кроками зі зміцнення лояльності можна вважати такі:

- визнання значущості колегами і керівництвом, ставлення керівництва компанії до співробітників як до капіталу, а не як до ресурсу. Важливо, щоб працівник легко міг простежити і переконатися, як відсоток його особистого внеску в життя організації оцінюється і винагороджується;
- прозорість цілей і достовірна інформація про результати діяльності і стратегії компанії. Для працівників важливо знати, що вони працюють у розвиненій стабільній організації. Працівнику потрібно наголошувати на сильних сторонах організації, розвивати в нього позитивне ставлення до своєї організації;
- створення середовища, в якому людина зможе найповніше розкритися для проекту і для себе, щоб їй було комфортно жити і творити. Потрібно намагатися залучати працівників до вирішення проблем, які можуть виникати в організації. Це сприятиме тому, що вони відчуватимуть свою цінність для організації.

## Література

---

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. М. Армстронг. — СПб.: Питер, 2004. — 824 с.

2. *Доминьяк В.* Организационная лояльность: основные подходы / Менеджер по персоналу. — 2006. — № 4. — С. 34–40.
3. *Музиченко В.* Мастер-класс по управлению персоналом. — Гросс-Медиа, РОСБУХ, 2009. — 648 с. (Серия “Management Pro”).
4. *Почебут Л. Г.* Организационная социальная психология: Учеб. пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. — СПб.: Речь, 2000. — 298 с.
5. *Ральф Ван Дик.* Преданность и идентификация с организацией: Пер. с нем. — Х.: Гуманитарный центр, 2006. — 142 с.
6. *Харский К. В.* Благонадежность и лояльность персонала. — СПб.: Питер, 2003. — 496 с.
7. *Чистякова Т. Н.* О лояльности, организационных конфликтах и развитии организации (заметки на полях исследования) / Т. Н. Чистякова, Н. В. Мойсеенко. — [Электронный ресурс]. — [http:// www.rekruting.ru/pochitat.html7s339](http://www.rekruting.ru/pochitat.html7s339) (февр. 2006).
8. *Шульц Д.* Психология и работа. 8-е изд. / Д. Шульц, С. Шульц. — СПб.: Питер, 2003.

## **РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАЗВИТИИ БИЗНЕСА**

---

Информационные технологии представляют особый интерес в связи с необходимостью решать, помимо указанных, еще и задачи взаимоотношений акционеров и менеджеров, которые имеют при управлении противоречивые интересы.

Необходимость оперативного и своевременного решения функциональных задач посредством информационных технологий, имеющих место при функционировании предприятия, требует комплексной автоматизации процессов сбора и обработки информации. Для принятия управленческих решений руководителям корпоративного предприятия необходима оперативная и удобная для восприятия информация.

Современное предприятие, как объект организационного управления при использовании информационных технологий, является сложной динамической системой, и с этой точки зрения может рассматриваться как большая система. Исследование таких систем требует их структуризации и декомпозиции решаемых задач.

Оперативные вопросы управления информационными технологиями забирают у менеджеров достаточно много времени, поэтому необходимы разработки различных вариантов повышения эффективности управления. В современных социально-экономических условиях требования к эффективности управления вступают в противоречие с возможностями существующего организационного управления.

Информатизация позволяет реализовать конкретные механизмы управления предприятием, повысить эффектив-

ность управления всеми аспектами его деятельности. Решение задач управления корпоративным предприятием предполагает рассмотрение альтернативных вариантов возможных решений, выбор наиболее рациональных между ними, и принятием необходимого управленческого решения, что, в свою очередь, требует обработки больших объемов информации и привлечения информационных систем и технологий.

Информационные системы, которые существуют на рынке программного обеспечения, отличаются высокой стоимостью и сложностью адаптации к условиям конкретного производства, они часто несовместимы с программным обеспечением, что уже имеется на производстве. Кроме указанного, в этих системах нет готовых решений, связанных с отраслевой спецификой предприятий. Таким образом, имеющиеся информационные системы вступают в противоречие с требованиями организационного управления. Поэтому проведение исследований по разработке моделей, алгоритмов, программ, информационных технологий для усовершенствования процессов управления корпоративным предприятием является актуальной задачей.

Руководителям компаний и менеджерам всех уровней следует относиться к информационной деятельности как к одной из важнейших для компании. Для успешного применения, разработки, внедрения, сопровождения ИТ, повышения уровня корпоративной информационной культуры и управления этой культурой им нужно учитывать следующие положения:

- какие источники информации и знания дают их компании устойчивое конкурентное преимущество;
- как организационные принципы и практика управления влияют на информационную культуру и поведение;
- совокупность и структура информационных культур компании и стилей поведения дают возможность успешного управления изменениями в ближайшем будущем;
- необходимость изменений для установления соответствия между информационной культурой и поведением, с одной стороны, и стратегиями изменения — с другой.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

---

У сучасному суспільстві мотивація ґрунтується на знаннях і механізмах психології. Першими на психологічні характеристики діяльності людини почали орієнтуватися змістовні теорії мотивації, що виникли невдовзі після теорії “батого й пряника” і їй подібних. Відтоді прагнуть теорії мотивації через високий ступінь обліку різних потреб і мотивів діяльності людей, постійно намагаючись виявити нові та переважні спонукання, мотиви й потреби.

Сучасні змістовні теорії мотивації основну увагу приділяють визначенню переліку й структури потреб людей.

Процесуальні теорії мотивації вважаються найсучаснішими теоріями мотивації, вони також визнають мотивуючу роль потреб, однак сама мотивація розглядається в них з погляду того, що змушує людину спрямовувати зусилля на досягнення певних цілей.

Найпоширенішими змістовними теоріями мотивації є теорії Маслоу, МакКлелланда й Герцберга.

**Теорія мотивації за А. Маслоу.** Ця перша з розглянутих теорій називається ієрархією потреб Маслоу. Сутність її зводиться до вивчення потреб людини. Це найперша теорія. Її прихильники, у тому числі й Абрахам Маслоу, вважали, що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини. В основі ж поведінки лежать потреби людини, які можна розділити на п'ять груп:

- фізіологічні потреби, необхідні для виживання людини: їжа, вода, відпочинок і т. д.;

- потреби в безпеці і впевненості у майбутньому — захист від фізичних і інших небезпек з боку навколишнього світу і впевненість у тому, що фізіологічні потреби задовольнятимуться й в майбутньому;
- соціальні потреби — необхідність у соціальному оточенні, у спілкуванні з людьми, почуття “ліктя” й підтримка;
- потреби в повазі, у визнанні оточуючих і прагненні до особистих досягнень;
- потреба самовираження, тобто потреба у власному рості та в реалізації своїх потенційних можливостей.

Перші дві групи потреб первинні, а наступні три — вторинні. Відповідно до теорії Маслоу всі ці потреби можна розташувати в строгій ієрархічній послідовності, у вигляді піраміди, в основі якої лежать первинні потреби, а вершиною є вторинні (рисунок).



**Ієрархія потреб за А. Маслоу [5]**

Зміст такої ієрархічної побудови полягає в тому, що пріоритетні для людини потреби більш нижчих рівнів і це позначається на її мотивації. Іншими словами, в поведінці людини більш визначальним є задоволення потреб спочатку нижчих рівнів, а потім, у міру задоволення цих потреб, стають стимулюючим фактором і потреби більш високих рівнів.

Найвища потреба — потреба самовираження і росту людини як особистості — ніколи не може бути задоволена цілком,

тому й процес мотивації людини через потреби нескінченний. Основний недолік теорії Маслоу полягає в тому, що в ній не враховані індивідуальні особливості людини.

Обов'язок керівника полягає в тому, щоб ретельно спостерігати за своїми підлеглими, вчасно з'ясовувати, які активні потреби рухають кожним з них, і приймати рішення по їх реалізації з метою підвищення ефективності роботи співробітників.

**Теорія мотивації Девіда Мак-Клелланда.** З розвитком економічних відносин й удосконалюванням керування значна роль у теорії мотивації приділяється потребам більш високих рівнів. Представником цієї теорії є Девід Мак-Клелланд. Відповідно до його твердження структура потреб вищого рівня зводиться до трьох факторів: прагнення успіху, прагнення влади, прагнення визнання. За такого твердження успіх розцінюється не як похвала чи визнання з боку колег, а як особисті досягнення в результаті активної діяльності, як готовність брати участь у прийнятті складних рішень і нести за них персональну відповідальність. Прагнення до влади має не тільки говорити про честолюбство, а й показувати вміння людини успішно працювати на різних рівнях управління в організаціях, а прагнення до визнання — її здатність бути неформальним лідером, мати свою власну думку і вміти переконувати оточуючих у її правильності.

Відповідно до теорії Мак-Клелланда люди, які прагнуть влади, повинні задовольнити цю потребу і можуть зробити це обіймаючи визначені посади в організації. Керувати такими потребами можна, готуючи працівників до переміщення за ієрархією на нові посади, за допомогою їхньої атестації, направлення на курси підвищення кваліфікації і т. д. Такі люди матимуть широке коло спілкування і прагнутимуть його розширити, а їхні керівники мають сприяти цьому.

**Теорія мотивації Фредеріка Герцберга.** Ця теорія з'явилася у зв'язку із зростаючою необхідністю з'ясувати вплив матеріальних і нематеріальних факторів на мотивацію люди-

ни. Фредерік Герцберг створив двохфакторну модель, що показує задоволеність роботою.

Перша група факторів (гігієнічні фактори) пов'язана із самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, а також з навколишнім середовищем, у якому здійснюється сама робота. Друга група факторів мотивації пов'язана з характером і сутністю самої роботи. Керівник у цьому випадку має пам'ятати про необхідність узагальнення змістовної частини роботи. Гігієнічні фактори Ф. Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам у безпеці і впевненості в майбутньому.

Різниця в розглянутих теоріях така. На думку А. Маслоу, після мотивації робітник обов'язково починає краще працювати. На думку Ф. Герцберга, робітник почне краще працювати тільки після того, як вирішить, що мотивація неадекватна. Таким чином, змістовні теорії мотивації ґрунтуються на дослідженні потреб і виявленні факторів, що визначають поведінку людей.

Основними процесуальними теоріями мотивації є теорія очікувань (основним стимулом людей до діяльності є певне очікування результатів або винагороди, тому мотивацію потрібно здійснювати шляхом створення в людей відповідних очікувань), теорія справедливості (основним мотивом діяльності людей слугує оцінка справедливості покладання на них цього виду діяльності й винагороди за нього, саме ступінь справедливості, що сприймається людьми, визначає зусилля, які витрачаються на ту або іншу діяльність), модель мотивації Портера – Лоуера (відповідно до цієї моделі результативність праці і ступінь докладених зусиль залежить від оцінки працівником цінності винагороди й упевненості у тому, що вона буде отримана).

На формування потреб впливають такі фактори: стать, вік, професія, родинний стан, економічна ситуація, політична ситуація, рівень походження, виховання, соціальна належність.

Застосовувані в сучасній господарській практиці системи стимулів досить різноманітні й залежать від безлічі умов як об'єктивного характеру (економічне становище в країні, рівень безробіття, ціни, стан соціального страхування і т. п.), так і від більш приватних обставин (кваліфікаційний рівень співробітників, їхні суто людські риси, вік, психологічний клімат).

Тим часом життя не стоїть на місці і "...той фактор, що сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної праці, завтра може сприяти "відключенню" тієї ж самої людини. Ніхто точно не знає, як діє механізм мотивації, якої сили повинен бути мотивуючий фактор і коли він спрацює, не говорячи про те, чому він спрацює" [1]. Тому в кадровому менеджменті відбувається постійне дослідження і розвиток різних стимулів трудової діяльності, розробка нових методів і систем організації стимулювання.

Наукові й навчальні видання з менеджменту пропонують досить докладний аналіз і переробку відповідно до сучасних умов класичні теорії мотивації, а також і розробку нових.

На сьогодні широко застосовують партисипативний підхід до мотивації персоналу, що реалізує програми винагороди за працю, спрямовані на посилення внутрішньої мотивації і зацікавленості працівників у трудовому процесі шляхом розширення їхніх повноважень у діяльності фірми [6]. Основні форми партисипації: участь працівників у доходах і прибутках компанії, участь працівників в управлінні.

Особливої уваги заслуговує стратегічне управління персоналом, засноване на рольовому підході у взаємодії людини і організації [2, 3].

Вважаємо, всі зазначені теорії можна застосовувати в українських умовах, тільки необхідно аналізувати особливості конкретних людей, групи людей, до яких застосовується мотивація, і, виходячи з цього, вибирати необхідний метод мотивації. При цьому необхідно врахувати, що структура потреб у нашому суспільстві, так само як і основні фактори ді-

яльності, у силу кризового й перехідного стану суспільства мають ряд особливостей (незадоволення в більшій частині первинних потреб, але водночас здатність людей працювати без оплати праці, ґрунтуючись або на вторинних потребах, або на звичці, і т. п.), тому, застосовуючи певні методи мотивації, ґрунтуючись як на змістовних, так і на процесуальних теоріях, необхідно підбудовувати їх під конкретну ситуацію і характеристики трудового колективу.

## Література

---

1. *Верхоглазенко В.* Система мотивації персоналу // Консультант директора. — 2002. — № 4. — С. 23–34.
2. *Виханський О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес.
3. *Виханський О. С.* Стратегічне управління. — М.: Гардарики, 2000. — 296 с.
4. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2002. — 514 с.
5. *Виханський О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес: Навч. посіб. — М.: МГУ, 1995. — С. 147.
6. *Цветаев В. М.* Управление персоналом. — СПб.: Питер, 2002. — С. 126.

---

## **ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

---

Корпоративна культура являє собою систему базових цінностей і уявлень, формальних і неформальних правил та норм діяльності, звичаїв і традицій, які розділяються членами організації і спрямовують поведінку персоналу та задають орієнтири структурі організації, системі управління, процесу праці, що сприяє в умовах ринкових відносин об'єднанню організації в єдине ціле.

Під процесом формування корпоративної культури як інтелектуального ресурсу економічної системи потрібно розуміти сукупність дій і заходів, спрямованих на забезпечення ефективного планування, організації та контролю процесів формування й розвитку корпоративної культури підприємства, а також мотивацію процесів її постійного вдосконалення. Метою управління корпоративною культурою є досягнення максимального результату від використання культурних факторів у процесі функціонування організації при раціональних витратах на ці цілі.

Формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах має свої особливості та відмінності. Особливості національної культури українців, незважаючи на деякі негативні риси, обумовлені історичним розвитком суспільства, характеризуються цілою низкою конструктивних рис української вдачі, тому це сприяє швидкому засвоєнню нормативних цінностей корпоративної культури. Докорінна зміна соціального та економічного життя, що відбулася в Україні, вимагає переходу до посилення ролі людини, особистої від-

повідальності й ініціативи. Доцільним є застосування у формуванні корпоративної культури прогресивного зарубіжного досвіду у творчому синтезі з науковими розробками вітчизняної економічної думки, кращими досягненнями теорії і практики радянського періоду, врахуванням історичних особливостей української ділової культури.

Розвиток корпоративної культури та вдосконалення соціально-трудових відносин на підприємстві — це взаємозалежні та взаємопосилюючі прогресивні процеси. Корпоративна культура створює позитивне середовище, в якому соціально-трудові відносини поліпшуються та розвиваються. Разом з тим висока корпоративна культура є результатом упорядкованих соціально-трудових відносин, високої відповідальності їх сторін, розвиненого соціального партнерства.

Першочерговими заходами, пріоритетними завданнями та напрямками вдосконалення механізму формування корпоративної культури на підприємствах є: виявлення базових елементів корпоративної культури; визначення організаційних заходів забезпечення її розвитку; формування основних напрямів, цілей та стратегії оновлення корпоративної культури на підприємстві. Для поліпшення формування корпоративної культури на підприємствах важливим є створення спеціальних корпоративних кодексів, здійснення корпоративних заходів різного характеру, які допоможуть згуртувати колектив і сформувати у співробітників позитивне ставлення до свого підприємства; залучення зовнішніх консультантів, експертів, які розробляють програми із вдосконалення корпоративної культури щодо конкретної організації.

На сучасному етапі розвитку економіки країни створення сильної корпоративної культури має велике значення для забезпечення стабільного розвитку вітчизняних підприємств і організацій. Корпоративна культура не тільки відрізняє одну організацію від іншої, а й істотно обумовлює успіх її функціонування і виживання у довгостроковій перспективі. Почуття ідентичності і належності, що розвинені в індивідуу-

мах і колективах, які вони утворюють, складають четвертий вимір, що надає конкретну політичну форму і значення таким абстрактним категоріям, якими задаються простір, час і знання.

---

## **СУЧАСНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА СТАБІЛЬНОСТІ ЖИТТЯ ПІДПРИЄМСТВА**

---

Нині, в час швидких змін, високої конкурентної боротьби будь-яка організація має бути високоадаптивною, готовою змінюватись відповідно до змін зовнішнього оточення. Можливість такої адаптивності і дає стратегічний підхід до вирішення проблем підприємства. Згадуючи стратегічний підхід, мається на увазі, по-перше, погляд, спрямований у майбутнє, і по-друге, системність, комплексність у вирішенні будь-якого питання щодо життєдіяльності підприємства.

Усвідомивши бізнес-модель, продукти та технології за принципами сталого розвитку, підприємства можуть знизити витрати та підвищити доходи. Саме сталий розвиток є провідною стежкою до інноваційності підприємств.

Що ж являє собою сталий розвиток? Сталий розвиток (Sustainable development) — це загальна концепція щодо необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі.

Нині не існує жодних альтернатив сталому розвитку. Та незважаючи на це, багато підприємств переконані, що чим більш екологічно дружніми вони стають, тим більше ці зусилля підривають їхню конкурентоспроможність. Вони вважають, що це лише додасть зайвих витрат і не забезпечить прямих фінансових переваг [5].

На сьогодні важливими є питання, пов'язані з ефективним використанням природних ресурсів; інноваційними техноло-

гіями; висококваліфікованими кадрами; вчасним, якісним та надійним управлінням тощо.

Проблеми сучасних напрямів удосконалення та стабільності життя підприємства розглядали такі науковці: А. Акімов, Д. Філіпов, Л. Сирик, О. Семенюк, В. Михайлова та ін.

Розглянемо поняття та сутність сталого розвитку підприємств, ефективність використання їх потужностей та ресурсів.

Кардинальні зміни, що відбуваються в екологічному, суспільно-політичному й економічному житті України, реформування всієї системи виробничих відносин вимагають створення принципово нової системи управління персоналом.

На сьогодні кадрова політика — це формування кадрів-керівників нової генерації, що мали б аналітичне мислення, принциповість при відстоюванні інтересів підприємства, сміливість при виявленні проблем і постановці завдань, здатність знаходити неординарні шляхи їх вирішення, і могли б стати соціальними лідерами, здатними згуртовувати колектив і розвивати ініціативу в підлеглих. Основною метою управління персоналом є створення на підприємстві умов, що сприяють максимальному використанню кадрового потенціалу та сталого розвитку підприємства. Досягнення цієї мети можливе за умови цільової зміни мотивації працівників через максимальне зближення їхніх потреб і очікувань, пов'язаних із професійною і трудовою діяльністю, з інтересами і цілями підприємства.

Багато керівників поводять себе так, наче їм потрібно обирати між основним соціальним благом розвитку екологічних процесів і продуктів та фінансовими витратами на це. Однак це зовсім не так. Було вивчено ініціативи сталого розвитку тридцяти великих підприємств. Дослідження показало, що сталий розвиток — беззаперечний двигун організаційних та технологічних інновацій, які в кінцевому результаті компенсують всі витрачені кошти на їх розробку та впровадження. Процес генерує додатковий дохід від кращої продукції та дає змогу підприємствам збільшуватись та розширювати свої ви-

робничі потужності. Насправді було виявлено, що такі цілі підприємницьких інновацій трактують сталий розвиток як новий кордон інновацій.

Прагнення до стабільності вже починає трансформувати конкурентне середовище, що змушує підприємства змінювати своє мислення щодо продуктів, технологій, процесів та бізнес-моделей. Ключем до прогресу, особливо в період економічної кризи, є інновації. Подібно тому, як деякі інтернет-компанії пережили спад у 2000 р., кинувши виклик співробітникам, так само підприємства, що функціонують за принципами сталого розвитку, вийдуть із нинішньої кризи, порушивши статус-кво [4].

Якщо відправною точкою планування стане поточний підхід до бізнесу, то майбутнє, ймовірно, буде нагадувати оптимістичну екстраполяцію. Краще почати з майбутнього. Як тільки управлінці розпізнають тенденції майбутнього бізнес-середовища, вони зможуть зпроектувати тенденції майбутнього на сьогоднішній день.

***Три шляхи ведуть до знань: шлях роздумів — найбагродніший, шлях наслідування — найлегший і шлях досвіду — найгірший (Конфуцій).***

Навчання — найкраща інвестиція в персонал. Цікавість топ-менеджменту принципами сталого розвитку іноді призводить до залучення інвестицій у проекти без будь-якого розуміння того, як їх реалізувати. Розумні підприємства починають із найменшого, швидко вчаться та швидко реалізують інноваційні ідеї. Кожен крок складається з трьох етапів: експерименти та випробування, аналіз та навчання, а також реалізація та масштабне поширення. Ці підприємства встановлюють стандарт, однак мета полягає в розробці ще досконаліших практик, а не просто імітації вже існуючих, кращих практик.

Щоб розвивати співробітників, потрібно вміти їх оцінювати і на основі цієї оцінки можна побудувати плани розвитку спеціалістів. Загальновідомо, що основний капітал підпри-

ємства — висококваліфіковані спеціалісти, тому керівництву життєво необхідно знати, яку роботу і кому з них доручити [2, 42].

У підвищенні ефективності бізнесу важливу роль відіграє впровадження методів бережливого виробництва. Система lean management (від англ. Lean — без втрат, нічого зайвого) побудована на поетапному виявленні і викоріненні втрат — усіх виробничих, управлінських й адміністративних процесів та операцій, які не створюють цінності. Оскільки успіх переважно залежить від умов, в яких починалось упровадження lean managementu в цих підприємствах [1, 8].

Потрібно створювати сприятливі умови для співробітництва. Незначні інновації, чи то для дотримання правил чи то для створення нової лінії продуктів, можуть бути розроблені в сучасному світі, якщо підприємства створюватимуть альянси з іншими підприємствами, неурядовими організаціями та урядами. Успіх напряду залежить від здатності управлінця створити нові механізми для розробки продуктів, їх поширення та ефективного спільного використання доходів.

Варто звернути увагу на те, щоб не боятися експериментувати, позиціонувати підприємство на інших ринках. Багатонаціональні підприємства мають істотну перевагу — можливість експериментувати на зарубіжних ринках. Уряди багатьох країн, що розвиваються, стурбовані проблемами навколишнього середовища і заохочують підприємства до впровадження екологічних продуктів і процесів. Глобальним підприємствам легше заохочувати інновації на нових ринках, адже там легше подолати укорінені традиційні системи та стереотипи.

Сталий розвиток не є тягарем, як вважають деякі управлінці. Ставши екологічно дружнім, можна знизити витрати та підвищити доходи. Ось чому сталий розвиток має стати стежкою до всіх інновацій.

Отже, підсумовуючи сказане, вважаємо, що найефективніший шлях залучення персоналу — це навчання з подальшою

реалізацією проектів із удосконалення технологічних і виробничих потужностей.

Для досягнення максимального результату (та оптимізації ресурсів) необхідно безперервно вдосконалювати процеси виробництва. А тому підприємствам потрібна поетапна стратегія розвитку, яка дасть змогу поступово, еволюційним шляхом підвищувати зрілість процесів.

У майбутньому підприємства, які зроблять сталий розвиток провідною ідеєю своєї діяльності, матимуть конкурентні переваги. Це означає переосмислення бізнес-моделей, а також продуктів, технологій та процесів.

## Література

---

1. *Акимов. А.* Развитие персонала. Опыт компании “Сухой” // Менеджер по персоналу. — 2009. — № 11. — С. 8–17.
2. *Филиппов Д., Сирик Л.* Развитие профессиональных навыков персонала в ИТ-компании // Менеджер по персоналу. — 2012. — № 1. — С. 42–49.
3. *Интернет-проект* Innovations.com.ua “Розвиток та інновації підприємства”. — [Електронний ресурс].
4. *HR-Лига.* — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=94>.
5. *HR-Лига.* “Справочник кадровика”.

## **СУТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ**

---

На сьогодні проблема формування культури управління підприємством є достатньо актуальною, не зважаючи на те, що підприємствами переважно керують люди, які мають спеціальну фахову підготовку як управлінці.

Термін “культура управління” віднедавна набув широкого розповсюдження, ним дедалі частіше користуються як наукові співробітники, так і практики, саме тому ми передусім визначимо зміст цього терміна з урахуванням основних тенденцій розвитку наукового управлінського знання, вирішених та невирішених проблем у цій галузі.

Культура управління є складовою людської культури і являє собою форму використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління.

А з точки зору організації, то це сукупність для менеджера цінностей, норм, ідей, що свідомо формують зразок його поведінки.

Нові умови господарювання, підвищення освітнього рівня та зрілості менеджерів дали потужний поштовх розвитку управлінської культури.

Управлінські служби не тільки докорінно змінили ставлення до управлінської культури, а й зайняли активну позицію у її формуванні, зміні та використанні її як фактора підвищення конкурентоспроможності, ефективності виробництва та управління організацією.

Під час розбудови України дедалі більшого значення набувають проблеми управління. Назріла об’єктивна необхідність

створити управлінський механізм, який використовував би новий стиль роботи, за допомогою якого можливо високо-ефективно досягати поставлених цілей в умовах ринкових відносин. Тож осмислення управлінських проблем є одним з найважливіших завдань науки управління. Саме управлінська культура і є цією проблемою.

Перед культурою управління стоїть завдання створити такий управлінський світогляд кожного керівника, який здатний піднести його до висот сучасної професійної культури. Її елементами є: глибина, світогляд, морально-етичні норми праці, ставлення до праці, навички в організації роботи і виконанні її окремих сегментів, уміння володіти собою і розуміти трудовий колектив. Управлінська культура проявляється також у досконалості роботи, у прагненні створити цілісну композицію. До того ж, така культура характеризує як індивідуальну діяльність управління, так і колективну роботу. Зрозуміло, що вона особливо важлива для керівника, адже головним у його професійній роботі є спілкування з людьми.

Саме через поєднання в собі двох мистецтв — мистецтва управління та мистецтва виконання — управлінська культура набуває надзвичайного значення на сучасному етапі розвитку держави, оскільки вона постає не лише як сукупний показник управлінського досвіду, рівня управлінських знань, почуттів, зразків поведінки та функціонування суб'єктів управління, а й як певна характеристика стану управління в українській державі. Тому можна зробити висновок, що від ступеня її розвитку залежить ефективність усієї системи державного управління.

Крім того, недостатній рівень управлінського професіоналізму не лише гальмує поширення організаційної культури, а й стримує організаційний розвиток державної установи. Тому керівнику, який не володіє достатньою мірою елементами управлінської культури, важко, а то й неможливо засвоїти елементи культури організації, не кажучи вже про те, щоб бути її активним носієм та поширювачем серед підлеглих.

Така управлінська неспроможність пояснюється тим, що управління, як особливий вид творчої діяльності, на практиці не може існувати поза сферою моралі. До того ж існує факт, що самі управлінці нині усвідомлюють зв'язок своєї управлінської діяльності лише з ідеологією управління на рівні підприємства. Керівник, за традиційним визначенням, — це особа, офіційно призначена на відповідну посаду як організатор колективу, наділена необхідними правами та обов'язками, що несе документально визначену відповідальність та має владу, закріплену в посадових документах. Однак у сучасних умовах розвитку суспільства керівник будь-якого ієрархічного рівня зобов'язаний бути передусім менеджером, який повинен активно впроваджувати ефективні інноваційні ідеї господарювання та досягнення науково-технічного прогресу, зважати на зміни у світовій економіці, своєчасно аналізувати кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміти перебудовувати виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Зрозуміло, що управлінець нового типу повинен не стільки віддавати накази, скільки вміло організовувати, вести за собою, надихати та ефективно спонукати співробітників. Для цього йому необхідні: постійне підвищення кваліфікації та набуття знань, уміння співпрацювати з персоналом, знаходити способи досягнення поставлених цілей, ризикувати. Інакше кажучи, в умовах кардинальних структурних змін, у тому числі в техніці та технології, на перше місце у сфері управління виходять питання підвищення рівня управлінської компетентності та організаційних вмінь керівників, що набуває першочергового значення для ефективного управління людськими ресурсами.

Особливостями управлінської культури є:

1. Управлінська культура існує в будь-якій організації, не має матеріальної форми.
2. Управлінську культуру неможливо виміряти кількісними показниками, вона не може бути формалізована чи декларована.

3. Управлінська культура є фактором мотивації, індивідуальна і неповторна.
4. Управлінська культура має загальні риси, тому може бути класифікована.

Культура управління передбачає:

- планування людських ресурсів підприємства, визначення потреби в кадрах, вибір джерел їх задоволення, розроблення стратегічної політики керівництва персоналом;
- формування кадрового складу — відбір, приймання на роботу, заміщення посади, скорочення, переміщення кадрів, звільнення з роботи, розроблення вимог до найнятого працівника;
- організація праці — розстановка кадрів, створення умов для продуктивної праці, організація підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовки, самоосвіти підлеглих;
- розподіл функціональних обов'язків та прав підлеглих, визначення графіка роботи;
- оцінка діяльності (атестація та переатестація) персоналу, визначення спроможності працюючого досягти більшого. Оплата і матеріальне стимулювання праці;
- охорона праці і здоров'я підлеглих;
- формування системи комунікації в середині організації. Турбота про соціально-психологічний клімат, виховання, вирішення конфліктів;
- ведення інформаційно-аналітичної роботи щодо кадрів.

Отже, можна сказати, що основою створення нового типу управлінської культури має стати переосмислення управлінських відносин та запровадження управління, яке має бути зорієнтованим на співробітника, тобто застосовувати управлінський стиль, що дасть змогу працівникам висловлювати свою точку зору та брати участь у прийнятті рішень у контексті управлінської діяльності. Доцільність упровадженого механізму дає можливість співробітникам брати участь в орга-

нізації своєї праці та делегувати їм відповідні повноваження та відповідальність.

Культура управління — важлива сфера впливу на свідомість, вчинки підлеглих, їхні помисли і бажання. Водночас вона є одним з вирішальних чинників успіху в управлінні підприємством.

## Література

---

1. *Нижник Н.* Проблеми змісту державно-управлінських відносин та фактори його соціальної обумовленості в Україні // Вісник УАДУ. — 1996. — № 2.
2. *Реформування державного управління в Україні: Проблеми і перспективи* // Наук. кер. В. В. Цветков. — К.: Оріяни, 1998. — 228 с.
3. *Фельзер А. Б., Доброневський О. В.* Техніка роботи керівника: Навч. посіб. — К.: Вища шк., 1993. — 383 с.
4. *Хміль Ф. І.* Менеджмент: Підручник. — К.: Вища шк., 1995. — 351 с.
5. *Пашко Л. А.* Осучаснення управлінської культури як основа оновлення управлінських відносин // Статистика України. — 2004. — № 2.

---

## **МОТИВАЦІЯ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ**

---

При вирішенні виробничих завдань велику роль відіграє мотивація персоналу, саме тому керівнику необхідно мати уяву про наявність у трудовому колективі характеристик, необхідних для досягнення встановлених цілей, а також про рівень мотивації кожного працівника. Переступивши рубіж третього тисячоліття, ми маємо розуміти, що середовище, яке нас оточує, постійно змінюється з наростаючою інтенсивністю. Особливо високий темп змін у сфері менеджменту та бізнесу. На практиці це означає, що в нових умовах виживуть лише ті структури, які зможуть налагодити ефективний механізм адаптації до змін, що відбуваються. Ключовою ланкою цього механізму є система мотивації персоналу. Оскільки лише персонал, відданий організації і який вірить в її майбутнє та прагне допомогти їй пристосуватися до нових умов господарювання, здатен протиставити свою енергію виклику змін. У свою чергу, організація має зробити все, що від неї залежить, для того щоб підтримати високий рівень мотивації у своїх працівників, максимально задовольнити їхні потреби, сприяти розкриттю потенціалу кожного співробітника [1]. Для вирішення цих завдань практично всі базові компанії Заходу встали на шлях розробки й упровадження довгострокових та багатопланових програм розвитку мотивації робітників. Беручи до уваги об'єктивні обставини та враховуючи світовий досвід, керівники всіх українських підприємств та організацій мають усвідомити необхідність упровадження комплексної програми модернізації всієї системи

мотивації персоналу. Для більш ефективної реалізації цього процесу необхідно взяти до уваги деякі поради:

1) перш ніж приступати до вирішення складної та багато-планової проблеми мотивації, керівники мають добре уявити теорію цього питання;

2) не можна приступати до створювання програми мотивації, доки не розроблена концепція та модель системи мотивації персоналу;

3) потрібно усвідомити, що формування програми мотивації потребує значних ресурсів: інтелектуальних, фінансових та витрат часу.

Проблема мотивації персоналу вже давно хвилює вчених та практиків.

Проблемам мотивації праці присвятили свої наукові праці такі відомі вчені минулого та сучасності, як К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон та ін. Теоретичною базою для аналізу мотивації праці стали наукові праці російських вчених В. Адамчука, О. Виханського, Б. Генкіна, А. Здравомислова, С. Каверіна, А. Леонтьєва, В. Травіна, Л. Шаховської, В. Ядова та ін. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розвиток проблеми мотивації праці персоналу зробили В. Абрамов, Д. Богиня, В. Данюк, В. Гриньова, О. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, О. Єськов, Й. Завадський, Т. Завіновська, М. Карлін, А. Колот, В. Пономаренко, О. Пушкар, Л. Червинська та ін. Проблема мотивації персоналу вже давно хвилює вчених та практиків. Нині вона особливо актуальна. Упродовж свого життя людина прагне досягнути поставленої мети. Стимулів, які при цьому управляють її вчинками, дуже багато. Вони з'являються в результаті взаємодії людини з природою та соціальним середовищем [3].

Людина живе у цьому середовищі і залежить від нього у своїй життєдіяльності. Відносини, що виникають, спонукають її до діяльності. При цьому виникають потреби (стани напруженості), що пов'язані з відчуттям дефіциту. Психічна

напруженість є “силою”, що стимулює активність, яка спрямована на пошук предмета потреби та на її задоволення. Потреба, що знайшла свій предмет, перетворюється у мотив, безпосередній стимул діяльності.

Зазвичай ми користуємося словом “мотивація” для того, щоб сказати, що людина робить щось охоче або за своїм власним бажанням. Мотивація як “процес спонукання себе та інших людей до дії для досягнення цілей” має велике значення у трудовій діяльності людей.

Мотивація є одним з елементів, що забезпечує високий рівень показників діяльності. Але в цьому зв'язку не менш важливими є здібності індивіда, внутрішнє та зовнішнє оточення, потреби, інтереси, цінності та ідеали, мотиви, а також оптимальний рівень мотивації та способи і методи мотиваційного впливу, що позначаються на показниках діяльності робітників та ефективності функціонування організації у цілому. Потреби людини спонукають її до активності, однак вона може бути різною. Залежно від того, наскільки прийнятними для суспільства засобами людина задовольняє свої потреби, визначається рівень її особистісної соціалізації та культури.

Потреби людей постійно розвиваються, задоволення одних потреб і бажань викликає появу інших. Зі зростанням різноманітності виробництва і в цілому життя суспільства змінюються й потреби. Важливу роль у цьому процесі відіграє не тільки технічний і соціальний прогрес, а й мода.

Розвиток потреб людини тісно пов'язаний із природою людських здібностей. Людині притаманна допитливість і тому існує потреба в постійному розвитку знань про навколишній світ і саму себе. Людина здатна створювати нове, вона — творча істота, і тому потребує свободи для своєї діяльності, для різноманітних форм творчості, а також соціальної підтримки інших членів суспільства [2].

Хотілося б відзначити, що, маючи чітко вибудований стратегічний план, механізми реалізації стратегії через мотивацію

і бажання його реалізувати, успішна реалізація стратегії — цілком реальна для будь-якої компанії. Застосування концепції стратегічного керування значно підвищує її вартість на ринку. Управління мотивацією та формування комплексної мотивації персоналу щодо досягнення стратегічних цілей організації на сьогодні є найважливішим завданням сучасних керівників, від успішного вирішення якого залежить ефективність діяльності очолюваних ними організацій.

Підсумовуючи, слід зазначити, що керівники завжди усвідомлювали, що необхідно стимулювати персонал до роботи на організацію. Однак багато хто вважав, що для цього достатньо звичайної матеріальної винагороди. Сучасні теорії активізації трудової діяльності персоналу та їх застосування на практиці доводять, що далеко не завжди одними матеріальними стимулами можна спонукати людину працювати старанніше.

Ефективного управління діяльністю підлеглих нереально домогтися без вивчення менеджером проблем мотивації людей, загальнотеоретичних відомостей при мотиваційному підході в управлінні та способів реалізації цього підходу на практиці, досвіду такої реалізації в інших менеджерів. Оволодіння основами мотиваційного підходу управління передбачає вивчення існуючих теорій сутності та процесу мотивації, принципів застосування механізмів покарання персоналу, концепції мотивації праці та ін. [2].

Завдання менеджера полягає в детальному вивченні потреб, цінностей, інтересів, пріоритетів своїх підлеглих, і у формуванні на їх основі з відомих методів активізації діяльності персоналу власної стратегії у цій галузі. При цьому ніхто не обмежує менеджера у творчій розробці нових методів, виходячи з ресурсів організації і потреб співробітників.

Також потрібно зазначити, що використання зазначених технологій дасть можливість компанії працювати ефективніше, більш раціонально управляти ресурсами, внаслідок чого постійно зростатимуть доходи і прибутковість бізнесу.

## Література

---

1. *Занковський А. Н.* Організаційна психологія. — Фланта, 2000. — 205 с.
2. *Карамушка Л. М.* Психологія управління. — К.: Міленіум, 2003. — 455 с.
3. *Кулініч І. О.* Психологія управління. — К.: Знання, 2008. — 350 с.
4. *Румянцева З. П., Саломатин Н. А., Акбердин Р. З.* Менеджмент організації: Учеб. пособие. — М.: Инфра-М, 2003. — 411 с.
5. *Самыгин С. И., Столяренко Л. Д., Шилю С. И., Салимжанов И. Х.* Управление персоналом / Под. ред. С. И. Самыгина. — Ростов н/Д: Феникс, 2001. — 512 с. (Сер. “Учебники, учебные пособия”).

## **СПРИЯТЛИВИЙ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У КОЛЕКТИВІ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ФОРМУВАННЯ**

---

Нині проблема формування сприятливого соціально-психологічного клімату зумовлена новими суспільно-економічними відносинами, які склалися в усіх сферах життєдіяльності, у тому числі економічній, що виникла у зв'язку з новими економічними відносинами як потреба в підвищенні продуктивності діяльності працівників шляхом застосування сучасних методів психології; необхідністю вдосконалення системи взаємин у трудових колективах підприємств зі складною організаційною структурою, що сприяє створенню позитивного психологічного клімату як необхідної умови підвищення продуктивності діяльності робітників.

Психологічний клімат в організації може посилювати чи знижувати предметну діяльність людей, так само як і професійні завдання організації істотно впливають на психологічний клімат. Саме тому одним із чинників успішної діяльності є стан міжособистісних стосунків, який може дезорієнтувати колектив, або погіршити діяльність організації.

Вивченню цього питання присвячено багато соціально-психологічних, педагогічних та соціологічних праць. Загальнотеоретичне дослідження проблеми формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі відображено у працях вітчизняних і зарубіжних учених, та-

ких як: Е. А. Клімов, Х. І. Лейбович, А. К. Маркова, Б. Д. Паригін, А. Ф. Шикун, К. К. Платонов, Г. В. Телятніков.

Отже, виникає необхідність усебічного вивчення такого феномену, як психологічний клімат колективу підприємства зі складною організаційною структурою управління — найважливішого фактора, що впливає на продуктивність праці робітників, використовуючи сучасні шляхи формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Розглянемо та обґрунтуємо умови сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та визначимо шляхи його формування.

На початку ХХІ ст., коли розвиток виробництва, використання інвестицій і високих технологій досяг свого апогею, настав час більш детально поглянути на один із найважливіших факторів — розкриття, розвиток і використання прихованого потенціалу людини. Нині ця проблема усвідомлюється вченими та практиками як на теоретичному, так і на практичному рівнях.

На перший план висуваються завдання активізації працівників шляхом діагностування та застосування заходів щодо поліпшення психологічного клімату трудового колективу. Дослідження психологів і керівників виробництва показують, що стосунки між працівниками прямо впливають на результати діяльності фірми.

Виходячи із цього твердження, стає зрозумілим, що для вдосконалення виробничого процесу і підвищення фінансових результатів діяльності необхідно розібратися у феномені соціально-психологічного клімату й використовувати його позитивний вплив для забезпечення максимальної потужності підприємств. Отже, на наш погляд, почати варто з визначення поняття соціально-психологічного клімату трудового колективу.

Соціально-психологічний клімат (від грецьк. klima (klimatos) — уклін) є одним із аспектів міжособистісних стосунків, що проявляється у вигляді сукупності психологічних

умов, які сприяють або суперечать продуктивній суспільній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі. Найважливішим показником позитивного клімату є довіра і висока вимогливість членів групи один до одного, доброзичливість, ділова й конструктивна критика, вільне вираження власної думки під час обговорення питань, що стосуються всього колективу, відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати значущі для групи рішення.

Соціально-психологічний клімат складається в тісній взаємодії і під впливом безлічі факторів — від успіхів і досягнень колективу, організації праці і стилю керівництва до форм і методів матеріального і морального стимулювання, поліпшення праці і побуту працівників, рівня їхньої освіченості, вихованості, соціальної активності та ін.

Соціально-психологічний клімат — це переважаючий у групі або колективі відносно стійкий психологічний настрій його членів, що проявляється у всіх різноманітних формах їхньої діяльності.

Як відомо, третина свідомого життя людини минає на виробництві. І те, у яких умовах відбувається трудова діяльність, яка загальна психологічна обстановка в колективі, якими є ділові й особисті взаємини, все це впливає на результати праці, кількість і якість виробленої продукції і навіть на все життя людини.

Важливим у контексті нашого розгляду є визначення показників сприятливого соціально-психологічного клімату:

- високий рівень інформованості всіх членів групи про цілі і завдання спільної діяльності;
- високий ступінь опосередкованості міжособистісних відносин і взаємооцінювання в колективі;
- адекватне розуміння всієї відповідальності за успіхи та поразки у груповій діяльності;
- високий показник ціннісно-орієнтованої і предметно-ціннісної єдності, здатності і готовності членів групи до проявів особистісного самовизначення;

- задоволеність членів колективу своїм перебуванням у ньому, процесом і результатами праці;
- визнання авторитету керівників, які поєднують ознаки формальних і неформальних лідерів;
- мажорний життєстверджуючий настрій у колективі;
- високий ступінь участі членів колективу в управлінні та самоуправлінні колективом;
- згуртованість та організованість членів колективу;
- свідома дисципліна;
- продуктивність праці;
- відсутність плинності кадрів.

У свою чергу, на соціально-психологічний клімат впливають мотиви діяльності, під якими слід розуміти психологічні причини, що визначають цілеспрямовані дії людини. Так, мотивами можуть виступати потреби й інтереси, переконання й прагнення, ідеали й установки, емоції й потяги. Природно, кожна людина має свій, індивідуальний набір мотивів, який визначає в цілому спрямованість особистості, в тому числі й у сфері трудової діяльності.

Формування єдності мотивації у членів колективу має стати, на наш погляд, найважливішим завданням керівництва.

Позитивний соціально-психологічний клімат не є продуктом спонтанного розвитку групи. Він є нагородою за завзяту, цілеспрямовану і тривалу працю всього колективу, результатом добре спланованої та організованої діяльності.

На підставі аналізу теоретичних досліджень можна визначити шляхи формування сприятливого соціально-психологічного клімату:

- вивчення соціально-психологічного клімату в колективі (діагностування);
- удосконалення добору, розташування, виховання кадрів, комплектування колективу з урахуванням соціально-психологічної сумісності людей;
- удосконалення організації праці на основі принципів наукової організації праці;

- постановка перед колективом цікавої, корисної для суспільства та членів колективу мети, досягнення якої потребує напруженої творчої праці;
- гнучке регулювання стосунків у колективі, усунення суперечностей між діловими та особистими стосунками в системі міжособистісних відносин;
- удосконалення матеріальної бази установи та умов праці і життя колективу;
- удосконалення стилю керівництва з урахуванням особливостей колективу та вимог суспільства до установ освіти;
- удосконалення організаційних форм управління.

Психологічний клімат у колективі — найменш витратна, але, при цьому, дуже складна частина системи мотивації. Дружня атмосфера, взаємна підтримка, правильне ставлення до помилок та успіхів, почуття єдиної команди — ось неповний перелік показників успішного колективу. Це не можна купити або швидко побудувати за допомогою корпоративних тренінгів; адже будь-який ефект буде короточасним, якщо певні цінності не підтримуються на рівні компанії, не є частиною корпоративної культури.

Соціально-психологічний клімат колективу виступає одним із найважливіших індикаторів готовності організації до ефективного вирішення завдань, що постають перед нею, впливає на рівень сформованості особистості учня, а отже є індикатором його успішності. Ефективність спільної діяльності залежить від оптимальної реалізації групових можливостей. Сприятлива атмосфера у групі не лише продуктивно впливає на її результати, а й змінює людину, формує її нові можливості і виявляє потенційні.

У результаті аналізу зарубіжної та вітчизняної літератури з питань формування соціально-психологічного клімату в колективі доведена необхідність здійснення психологічного контролю на підприємствах і в організаціях, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудових колективах.

## Література

---

1. *Воднік В.* Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування // Бюлетень. — ГІ 5. — С. 36–70.
2. *Молочко М. Ф.* Формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі // Рідна шк. — 2004. — ГІ 4. — С. 52–53.
3. *Паригін Б. Д.* Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. — СПб.: ИГУП, 2009. — 592 с.
4. *Річі Ш., Мартін П.* Управление мотивацией. — М.: Юніті-Дана, 2004. — 298 с.
5. *Шикун А. Ф.* Организационная психология. — М.: Бератор пресс, 2009. — 437 с.

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПрАТ “ГОТЕЛЬ “ДНІПРО”**

---

Одним з найважливіших питань, яке заслуговує на увагу з боку вищого керівництва ПрАТ “Готель “Дніпро”, є питання, присвячене навчанню, перепідготовці та підвищенню кваліфікації персоналу Готелю. Хоча керівництво намагається забезпечити ефективний процес професійного розвитку кадрового потенціалу Товариства та підтримувати його конкурентоспроможність на ринку праці, проте частина робітників, які пройшли професійне навчання та підвищили кваліфікацію, є незначною. Своєчасна та високоякісна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу є важливою підставою для його подальшого професійного росту та особистісного розвитку кожного працівника, а також важливою умовою успішної діяльності та досягнення стратегічних цілей Готелю “Дніпро”. Тому першочергове завдання керівництва ПрАТ “Готель “Дніпро” — створити умови, сприятливі для навчання всіх працівників, оскільки від цього залежать продуктивність праці, якість надання послуг та обслуговування гостей Готелю.

Основними проблемами, що нині ускладнюють організацію професійного навчання працівників ПрАТ “Готель “Дніпро”, є:

- обмеженість фінансування витрат на проведення професійного навчання з боку підприємства;

- недостатня зацікавленість вищого керівництва Готелю щодо вкладання коштів у професійне навчання;

- незацікавленість працівників вкладати кошти у свою професійну підготовку через відсутність для цього достатніх стимулів. Вкладання власних коштів для здобуття вищого рівня професійної майстерності може не принести належної віддачі в результаті відсутності відповідного вакантного робочого місця. Працівники не мають достатніх гарантій того, що інвестиції в дорогу професійну освіту не будуть втрачені внаслідок втрати ними робочого місця.

Можемо порекомендувати керівництву ПрАТ “Готель “Дніпро” розглянути питання щодо проведення індивідуальних занять з підвищення рівня кваліфікації, що передбачає оволодіння працівниками комплексом знань, умінь та навичок, які сприяють якісному виконанню ними своїх безпосередніх обов’язків, розширення зони компетенції, досвіду роботи кращих вітчизняних та зарубіжних підприємств, удосконалення навичок управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці з метою поглибленого вивчення значних змін у нормативно-правовій базі, що регулює діяльність підприємства.

Індивідуальні заняття передбачають закріплення за кожним новим працівником наставника, який навчатиме їх теоретично й практично. Можна ввести в практику й те, щоб керівники служб, наприклад один раз у квартал, проводили заняття підвищення кваліфікації для своїх підлеглих. Також рекомендуємо використовувати практику навчання персоналу на професійних курсах, тренінгах, лекціях.

Слід також пам’ятати, що працівники кадрової служби повинні оцінювати не лише діяльність персоналу всієї організації, а й постійно моніторити ефективність власної роботи і тих процесів, які вони запроваджують.

Необхідно забезпечити планомірну та систематичну роботу для підвищення професійного рівня працівників кадрової служби. Вони повинні мати універсальну підготовку з питань

кадрової роботи, щоб виконувати відповідні обов'язки. HR-менеджер (англ. Human Resource Manager — менеджер з персоналу) має бути провідником кадрової політики, соціальним лідером колективу, його моральним еталоном, мати високі моральні якості, виражену направленість на роботу з людьми і вміти вирішувати нестандартні управлінські проблеми, пов'язані з конкретними конфліктними ситуаціями, мислити масштабно, забезпечити позитивну самоорганізацію управлінської системи, підтримувати почуття власної гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи.

Хороший HR-менеджер повинен мати такі якості:

- вміння розбиратися в людях. Для цього не обов'язковий солідний вік або психологічна освіта. Багато молодих людей без диплома факультету психології здатні “розкусити” кандидата з перших хвилин співбесіди. Це вміння або є, або його немає;

- комунікабельність і гнучкість. HR-менеджер щодня спілкується з великою кількістю людей. Часто він є сполучною ланкою між керівництвом компанії та працівниками, тому він повинен вміти правильно поводити себе в конфліктних ситуаціях;

- доброзичливість. HR-менеджер — обличчя Готелю, тому шукачі часто створюють своє враження про компанію в цілому, орієнтуючись на поведінку HR-менеджера. Важлива здатність до стратегічного мислення і аналітичний склад розуму. Не обійтися у цій професії і без інтуїції: іноді лише вона допомагає “впізнати” найбільш компетентного кандидата або підказує правильну лінію поведінки у тій чи іншій ситуації;

- професіоналізм, компетентність, стресостійкість, дипломатичність, уважність і відповідальність. HR-менеджер не тільки наймає, а й звільняє людей. Якщо він не готовий взяти на себе цю відповідальність — він не готовий бути менеджером взагалі. Грамотний HR-менеджер повинен вибрати правильну лінію поведінки; турбота про співробітників входить в його обов'язки.

---

## **КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

---

У сучасних умовах, як і раніше, люди, кадри є головною виробничою силою, незалежно від рівня автоматизації виробництва. Без людей з необхідними теоретичними і практичними навиками жодна організація не зможе досягти своїх цілей та успішно здійснити виробничу діяльність. Поза сумнівом, що трудові ресурси, що належать до соціально-економічної категорії, є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління. Рішення кадрових питань в умовах ринкових відносин і ринку робочої сили набуває особливо важливого значення, оскільки змінюється суспільний статус працівника, характер його ставлення до праці й умов продажу робочої сили. Нині, для ефективного управління трудовими ресурсами, необхідно правильно вміти здійснювати кадрову політику підприємства.

Проблемам кадрової політики присвятили свої праці такі вчені, як: Л. В. Балабанова, Н. Л. Гавкалова, Ф. В. Зінов'єв, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук, Е. В. Маслов, В. М. Петюх та ін.

Узагальнимо теоретичні аспекти ведення кадрової політики в організації та роль кадрових технологій у цьому процесі.

Кадрова політика визначає генеральний напрям і основні форми роботи з персоналом, а також загальні та специфічні вимоги до нього. Кадрова політика має ґрунтуватися на принципах справедливості, послідовності, дотримання норм трудового законодавства, рівності та відсутності дискримінації.

Розробка кадрової політики покладається на вище керівництво організації і кадрову службу. Основною метою кадрової політики є забезпечення організації персоналом відповідної кваліфікації, в необхідній кількості та визначений час. Інші цілі кадрової політики такі:

1. Забезпечення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків працівників.

2. Раціональне використання кадрового потенціалу організації.

3. Формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Основними складовими кадрової політики виступають:

1. Політика підбору персоналу.

2. Політика навчання працівників організації.

3. Політика оплати праці.

4. Політика формування кадрового резерву.

5. Політика формування соціальних стосунків в організації.

У сучасних провідних компаніях кадрова політика офіційно декларується і детально фіксується в загальнокорпоративних документах. Кадрова політика організації визначається рядом факторів, які можна розділити на зовнішні і внутрішні.

До зовнішніх факторів належать: національне трудове законодавство; взаємовідносини з профспілкою; стан економічної кон'юнктури країни; перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми факторами виступають: цілі і структура організації; територіальне розташування; корпоративна культура; технології, що використовує підприємство.

Нині всі кадрові служби в Україні можна розділити на:

- Служби, що працюють за новими кадровими технологіями.
- Служби, що працюють за старими кадровими технологіями.
- Служби, що частково використовують нові кадрові технології.

Старі кадрові технології це: прийом, переведення, звільнення, відпустки, записи в особові справи, трудові книжки, видача довідок, оформлення лікарняних, ведення кадрового обліку та особових справ співробітників, складання звітів, оформлення документів та пенсій, організація підвищення кваліфікації, участь у роботі атестаційної комісії, формування особових справ для архіву тощо.

До нових кадрових технологій нині варто віднести визначення потреб у персоналі, залежно від стратегії розвитку організації, створення резерву персоналу і визначення груп резерву, відбір персоналу, оформлення трудових договорів і/або контрактів, професійна орієнтація і адаптація працівників, визначення заробітної плати та системи пільг, оцінка трудової діяльності працівників.

Проте лише професійне поєднання всіх кадрових технологій дасть можливість організації проводити вдалу кадрову політику.

У процесі проведення кадрової політики великого значення, на нашу думку, набуває така технологія, як — “internal communication”, тобто “спілкування всередині (організації)” або “внутрішні комунікації”.

Внутрішні комунікації — це сукупність теоретичних принципів та їх практичне втілення, спрямованих на створення сприятливого підґрунтя для міжособистісного спілкування працівників підприємства з метою підвищення результативності праці в цілому. Вдало побудовані внутрішні комунікації сприяють кращому циркулюванню інформації на підприємстві, підвищують згуртованість колективу, спрощують процес праці в широкому розумінні.

Зважаючи на те, що інформація є першочерговою для будь-якої діяльності, спілкування є повністю соціальним її різновидом. Отже, внутрішні комунікації можна визначити як цілісність трьох таких компонентів:

- інформація, що поширюється по вертикалі “зверху вниз” від керівництва до підлеглих;

- інформація, що поширюється по вертикалі “знизу вверху” від підлеглих до керівництва;
- інформація, що поширюється по горизонталі.

Головними завданнями при впровадженні або поліпшенні системи “internal communication” мають стати такі:

- поширення необхідної інформації на належному рівні;
- взаємний обмін даними та за рахунок цього більш висока поінформованість кожного з працівників;
- сприяння командній роботі.

Таким чином, розширення використання кадрових технологій сприятиме вдосконаленню кадрової політики, яка є основою для реалізації адміністративної реформи, одним з напрямів якої є якісне поліпшення діяльності працівників в організаціях та підприємствах. Якісна кадрова політика також дасть можливість здійснити ті перетворення в нашій державі, які приведуть її до добробуту та процвітання і допоможуть їй зайняти достойне місце серед інших високорозвинених, демократичних, правових держав, у яких головними є інтереси людини.

## Література

---

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: ВД “Професіонал”, 2006.
2. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — Х.: ІНЖЕК, 2004.
3. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: Навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2003. — 272 с.
4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: “Кондор”, 2005.
5. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П. В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2004.
6. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. — К., 2000.

---

## **КОРПОРАТИВНА ЕТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

---

Сучасний менеджмент є системою з безліччю параметрів, що впливають на кінцевий результат роботи будь-якого підприємства, який насамперед передбачає отримання прибутку. Чим більше прибутку приносить організація, тим більш успішним є підприємець, який вкладає в розвиток компанії гроші, час, енергію. Пріоритетними цілями будь-якого підприємця є забезпечення стійкого розвитку компанії і підвищення її ринкової привабливості.

Однією зі складових, що впливають на розвиток компанії, є корпоративна етика, яка є також одним з інструментів менеджменту. Дотримання правил корпоративної етики обіцяє підвищення доходів компанії практично за відсутності будь-яких фінансових вкладень. Якщо врахувати фінансово-економічну кризу, стає особливо привабливою можливість отримання додаткового прибутку без значних інвестицій.

Арістотель, ввівши в обіг поняття “етика”, відносив до неї такі риси, як розсудливість, доброзичливість, мужність, справедливість, чесність, вірність, пошану до старших, працьовитість і патріотизм. Кожна компанія має унікальну, властиву тільки для неї, корпоративну культуру. Будь-яка культура, у тому числі й корпоративна, містить в собі два основні аспекти: цінності і процедури. Цінності є етичними ідеалами, якими, які є вищими етичними категоріями. Процедури — це зафіксовані офіційно, а також “негласні” правила поведінки, засновані на зазначених цінностях. Корпоративна етика — це

сукупність етичних принципів і норм ділового спілкування, якими керуються у своїй діяльності компанія, її посадовці та працівники [4].

Проблеми корпоративної етики протягом багатьох років були темою широкої дискусії у бізнесі, уряді та суспільстві в цілому. В країні протягом усієї її історії склалися стійкі традиції та цінності, які підкріплювалися і вдосконалювалися системою законодавства. У першу чергу це такі загальнолюдські цінності, як правдивість, довіра і справедливість у комерційних взаємовідносинах; виконання зобов'язань; здорова конкуренція; винагорода, співвідносна з роботою.

В управлінській практиці вироблена низка спеціальних заходів і методів, спрямованих на формування здорової етичної основи трудових відносин: корпоративні кодекси, що є зведенням принципів, правил ділової поведінки та є центральним елементом корпоративної етики; “карти етики” — набір етичних правил і рекомендацій, що конкретизують етичний кодекс корпорації для кожного співробітника компанії; етичні комітети, що покликані виробляти етичну політику організації, а також вирішувати конкретні етичні проблеми, що виникають у ході повсякденної практики. Для того щоб максимально реалізувати основну мету бізнесу, перші особи компанії повинні вміло використовувати корпоративну етику, культивуючи ті символи і цінності, які є універсальними етичними вимогами і нормами поведінки, що реалізуються у професійній діяльності, і використовуючи їх як засіб, який сприятиме розвитку компанії [3].

На сьогодні все частіше великі розвинені українські підприємства цікавляться західними технологіями опису, управління й розвитку норм та правил корпоративної культури. Запрошують іноземних та вітчизняних консультантів для реалізації своїх ідей та зовнішніх вимог, упровадження корпоративної етики в організацію. Таким чином, проблема культури на підприємстві, потрапляючи у сферу уваги керівників компаній, консультантів, набуває прикладного характеру.

Вітчизняні та іноземні науковці О. С. Віханський та О. І. Наумов, В. А. Співак, М. Елвесон термін “корпоративна культура” ототожнюють з поняттями організаційної культури, ділової та бізнес-етики. Це пояснюється тим, що поняття визначаються однаковими термінами: філософія організації, цінності, норми, очікування.

Опрацювання та аналізування вітчизняних та іноземних літературних джерел показує, що фактично корпоративна етика — це інструмент у сфері управління, який дає можливість керувати персоналом, підвищити конкурентоспроможність підприємства, поліпшити якість продукції та задовольнити споживачів.

Буквальне трактування етичних реалій вітчизняними консультантами із корпоративної культури з позиції суто юридичної, економіко-прагматичної або психологічної — є загальною проблемою українських підприємств. Корпоративні фахівці — працівники юридичних, кадрових, маркетингових служб — зазвичай інтерпретують етичні проблеми і документи про цінності й етику компанії на свій лад, згідно зі своєю професійною відповідністю і особистими моральними цінностями. Це призводить до одночасного існування в організації різних точок зору на одну й ту саму етичну проблему.

І. Абрамов та К. Джонс представляють концепцію етики підприємства як риси його поведінки, відповідно до чотирьох рівнів корпоративної ідентичності: управління ризиками; дотримання законів та норм; імідж компанії; сприяння розвитку співтовариства [1].

На практиці при створенні етичного простору компанії, як правило, утворюється альянс фахівців компанії у сфері етики, консультантів і теоретиків. Спільними зусиллями вони прагнуть усвідомити цінності, які лежать в основі діяльності компанії, описати концепцію її етичного менеджменту, а потім розробляють й упроваджують етичні програми.

Необхідність моральної регуляції спілкування у сфері трудової діяльності обумовлюється потребами підготовки фахів-

ців з високим моральним рівнем, здатних надати формуванню ринкових відносин цивілізований характер. Задовольняючи цю потребу, культура відіграє важливу комунікативну роль у формуванні корпоративної культури організацій [2].

Таким чином, міжособистісні відносини і взаємодії людей у всіх сферах життя суспільства стають предметом дослідження однієї з соціальних прикладних наук — культурою ділового спілкування, яка розглядає особливості ділової культури, її зміст і соціальні функції.

Враховуючи успішний досвід іноземних підприємств, етика стає невід'ємною складовою практики ведення бізнесу. Чесність, порядність і надійність — найцінніші в усьому світі принципи корпоративної етики. Дотримання таких цінностей створює основу ефективних ділових стосунків — взаємну довіру.

Зважаючи на викладене, можна зробити висновок, що загальний розвиток суспільства, моральний прогрес загострили питання поєднання бізнесових і моральних пріоритетів, поєднання двох базових засад бізнесу — моральність та успіх. Без дотримання відповідних етичних норм у системі відносин між організаціями та окремими фізичними особами ефективна і тривала підприємницька діяльність неможлива.

Важливим елементом розвитку бізнесу, підвищення ефективності діяльності організації є менеджмент, необхідною складовою якого має бути етика, яка ґрунтується на системі принципів і норм, що характеризують поведінку керівників і рядових працівників організації щодо суспільства, інших організацій, груп, а також у відносинах між собою.

Значну роль у розвитку етичних засад бізнесу та менеджменту відіграють кодекси етики ділових відносин (корпоративні кодекси), які вказують менеджерам і працівникам організації як чинити, приймаючи рішення на основі аналізу цінностей, зобов'язують усіх працівників зважати на етичні аспекти рішень, які вони приймають.

## Література

---

1. *Абрамов И., Джонс К.* Деловая этика: Руководство по управлению ответственным предприятием в развивающейся рыночной экономике: Пер. на русск. язык. — Вашингтон: М-во торговли США; Управл. междунар. торговли, 2005. — 372 с.
2. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003. — 528 с.
3. *Элвессон М.* Организационная культура: Пер. с англ. — Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2005. — 460 с.
4. *Панферова Н., Красникова Е.* Корпоративная этика как инструмент менеджмента // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. — 2007. — № 5(36). — С. 17–23.
5. *Спивак В. А.* Корпоративная культура. — СПб.: Питер, 2001. — 352 с.

## **ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМИ ДОКУМЕНТООБІГУ ПРИ ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ**

---

Сучасне управління персоналом вимагає грамотного підходу до всіх аспектів кадрової роботи. Правильно організований документообіг допоможе менеджеру із персоналу впоратися з багатопаперовим процесом при підборі персоналу.

Як і будь-яка діяльність, підбір персоналу вимагає ефективного управління, у тому числі — стандартизації й уніфікації. Його не можна сприймати як ситуативний пошук підходящих людей для виконання конкретних завдань. Якщо дії рекрутера будуть хаотичними, без чіткого плану, то результати їх виявляться досить скромними.

Щоб процес закриття вакансій був успішним, потрібно побудувати чітку систему підбору й докладно описати всі її етапи в інструкції. Опис процесу підбору персоналу необхідний для кожної сучасної компанії.

У першу чергу варто вдосконалити “Положення про підбір персоналу”. Як правило, його готує відділ кадрів, однак до підготовки й узгодження документа доцільно залучити й інших керівників: юристів (питання трудового законодавства), фінансистів (бюджетування) та ін.

Безумовно, специфіка організації, її цілі й особливості кадрової політики відбиваються на загальній схемі підбору персоналу, водночас існують основні моменти, які мають бути обов’язково зафіксовані:

- Механізм: як здійснюється підбір персоналу?

- Відповідальність: хто відповідає за підбір і супровід кандидата? Хто приймає остаточне рішення?
- Порядок, види і методи підбору.
- Бюджетування витрат на підбір персоналу.

Крім того, мають бути вчасно розроблені всі необхідні документи: форма заявки на підбір фахівця, анкета здобувача, бланк оцінки результатів співбесіди і т. д. Щоб усі ці документи набули статусу корпоративного стандарту роботи внутрішнього рекрутера, вони мають бути затверджені як додатки до Положення про підбір персоналу.

Як і будь-який документ, Положення про підбір персоналу має бути погоджене з іншими підрозділами, затверджено керівником підприємства і доведено до відома всіх учасників цього процесу.

### **Зразкова структура розділу “Технологія підбору персоналу”. Положення про підбір персоналу**

| <b>Розділ<br/>положення</b> | <b>Зміст</b>                             |                                                                                     |
|-----------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Розділ 1</b>             | <b>Підбір персоналу</b>                  | <b>Підготовка й узгодження заявки на пошук кандидата</b>                            |
|                             |                                          | <b>Опис робочого місця і компетенцій, необхідних для обіймання вакантної посади</b> |
|                             |                                          | <b>Джерела пошуку кандидатів</b>                                                    |
|                             | <b>Процес підбору кандидатів</b>         |                                                                                     |
| <b>Розділ 2</b>             | <b>Прийом на роботу</b>                  |                                                                                     |
|                             | <b>Оформлення прийому на роботу</b>      |                                                                                     |
|                             | <b>Особиста справа співробітника</b>     |                                                                                     |
| <b>Розділ 3</b>             | <b>Адаптація</b>                         |                                                                                     |
| <b>Розділ 4</b>             | <b>Ротація персоналу</b>                 |                                                                                     |
| <b>Розділ 5</b>             | <b>Звільнення співробітника</b>          |                                                                                     |
| <b>Додатки</b>              | <b>Форми, бланки, шаблони документів</b> |                                                                                     |

Весь процес підбору персоналу має бути ув'язаний із загальною стратегією розвитку підприємства. Результати роботи внутрішніх рекрутерів сприятимуть досягненню корпоративних цілей тільки в тому випадку, якщо в організації вироблена чітка кадрова концепція.

---

## **ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В АПТЕЦІ**

---

У сучасних умовах внутрішній контроль в аптеці за основними потоками фінансів та інформації здійснюється з використання ПЕОМ. Це дає можливість автоматизувати оперативний аналіз роздрібного товарообігу, руху товарів. За допомогою ПЕОМ та інших сучасних технічних засобів можна, в деяких випадках, оперативно контролювати, скільки та на які суми виписано товарних та розрахункових документів за відвантажени Фармацевтичні товари, кому та скільки їх поставлено та як своєчасно оплачуються реалізовані Фармацевтичні товари. Для цього доцільно побудувати комплекс завдань “Аналіз та планування роздрібного товарообігу аптеки ТОВ “Людмила-Фарм Ко”.

Мета розробки комплексу завдань полягає у створенні універсальної програми, з допомогою якої на основі поточної інформації про господарську діяльність аптеки можна буде провести необхідний аналіз, визначити динаміку товарообігу та спланувати його обсяг на майбутній період.

Використання такого комплексу дасть можливість регулярно здійснювати дослідження реального обсягу товарообігу аптеки для визначення його планового обсягу в наступному періоді.

У сучасному аналізі товарообігу використовують такі комп’ютерні програми, як MS Excel та програма “1С: Торгівля та склад”, за допомогою яких проводиться якісний аналіз динаміки та структури товарообігу, а також різноманітні ста-

тистичні пакети, наприклад, такі як Statistica, EViews тощо, за допомогою яких можна проводити аналіз майбутньої тенденції підприємства на достатньо високому рівні.

В ході розробки комплексу завдань з дослідження роздрібного товарообігу формується низка вхідних документів. Їх опис наведено в таблиці. Ця таблиця дає також уяву про призначення інформації для вирішення завдань комплексу.

**Опис вхідних документів при вирішенні  
комплексу завдань "Аналіз та планування роздрібного  
товарообігу аптеки"**

| Назва завдання                                                                            | Призначення                                                                                                | Вхідні дані та методика розрахунку                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Інформаційний блок:</b>                                                             |                                                                                                            |                                                                                                           |
| 1.1. Основні показники балансу ТОВ "Людмила-Фарм Ко" за 2009–2011 рр.                     | Містить інформацію про товарні запаси                                                                      | Бухгалтерська звітність — форма № 1 "Баланс"                                                              |
| 1.2. Основні показники звіту "Про фінансові результати" за 2009–2011 рр.                  | Містить інформацію про основні показники фінансово-господарської діяльності аптеки                         | Бухгалтерська звітність — форма № 2 "Звіт про фінансові результати"                                       |
| 1.3. Основні показники відомостей про рух товарно-матеріальних цінностей за 2009–2011 рр. | Містить інформацію про товарообіг, надходження, назву фармацевтичних товарів та наявність товарних запасів | Відомості руху товарно-матеріальних цінностей                                                             |
| <b>2. Аналітичний блок:</b>                                                               |                                                                                                            |                                                                                                           |
| 2.1. Аналіз динаміки роздрібного товарообігу ТОВ "Людмила-Фарм Ко"                        | Показує динаміку роздрібного товарообігу                                                                   | Абсолютні відхилення, темпи зростання, середнє, максимальне та мінімальне значення, стандартне відхилення |

Продовження таблиці

|                                                                                                 |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                 | Досліджується напрям тенденції роздрібного товарообігу                                                                          | Коефіцієнт кореляції (між роздрібним товарообігом та часовим параметром). Лінійна зростаюча тенденція від часового параметру                                                      |
| 2.2. Аналіз структури товарообігу за елементами товарних груп                                   | Розглядається структура роздрібного товарообігу та досліджується його асортимент                                                | Питома вага кожного виду товару, мода та медіана                                                                                                                                  |
| 2.3. Аналіз факторів, які вплинули на обсяг роздрібного товарообігу                             | Надається кількісна оцінка факторів, що обумовлюють зміни товарообігу                                                           | Кореляційна матриця, метод абсолютних різниць, співвідношення факторів                                                                                                            |
| 2.4. Аналіз впливу обсягу роздрібного товарообігу на кінцеві результати діяльності підприємства | Кількісно оцінюється вплив обсягу роздрібного товарообігу на дохід та прибуток підприємства                                     | Кореляційна матриця, метод абсолютних різниць, співвідношення факторів                                                                                                            |
| 3. Блок планування:                                                                             |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                   |
| 3.1. Розрахунок планового обсягу товарообігу, що забезпечує отримання цільової суми прибутку    | Побудова економетричної моделі за допомогою регресійних рівнянь через розрахунок планових собівартості, прибутку та товарообігу | Метод найменших квадратів, за допомогою якого розв'язується лінійне регресійне рівняння від часового параметру, кінцеві втрати, коефіцієнт детермінації, дано пояснення дисперсії |
| 3.2. Розрахунок можливого та ресурсозабезпечуючого обсягів товарообігу аптеки                   | Побудова економетричних моделей за допомогою регресійних рівнянь через розрахунок плано-                                        | Метод найменших квадратів, за допомогою якого розв'язується лінійне регресійне рівняння від часового                                                                              |

*Закінчення таблиці*

|                                                                                            |                                                                                                                       |                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                            | вого товарообігу залежно від часу та за допомогою планових запасів, ціни та кількості проданих фармацевтичних товарів | параметру, кінцеві втрати, коефіцієнт детермінації, дано пояснення дисперсії |
| 3.3. Упровадження шляхів досягнення цільового розміру роздрібного товарообігу підприємства | Проведення маркетингового дослідження. Розробка та запровадження статистичного моніторингу роздрібного товарообігу    | Анкетування, економіко-математичне моделювання                               |

---

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

---

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується зростанням безробіття та незайнятості працездатного населення, гострим дефіцитом висококваліфікованих менеджерів та спеціалістів універсального типу, зміною вимог до персоналу підприємства та кадрової політики. Актуальною проблемою для багатьох фірм України є формування ефективної структури управління.

Саме структура організації має забезпечити реалізацію її стратегії, взаємодію організації із зовнішнім середовищем та ефективно вирішення основних завдань організації. І в широкому розумінні завдання менеджерів полягає в тому, щоб обрати ту структуру, яка найкраще відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на неї.

Сутність організаційної діяльності було розкрито у працях таких відомих в Україні і за кордоном авторів, як Б. А. Анікін, Б. П. Будзан, М. В. Володькіна, Л. П. Гацька, Л. Є. Довгань, А. В. Дубодєлова, А. Д. Євменов, Ш. М. Закиров, А. В. Ільяшев, Н. Є. Кошарська, І. А. Маркіна, П. В. Мельник, Л. В. Мельниченко, В. Д. Нємцов, В. О. Новак, І. І. Новаківський, В. С. Патлатюк, Й. М. Петрович, Е. А. Подсолонко, Н. Н. Рим, В. В. Родченко, Н. Т. Савруков, А. М. Смолкін, А. С. Соснін, В. О. Ткачук, І. Г. Устінова, І. П. Фірова, М. М. Філоненко та ін.

Незважаючи на визнання двоїстості поняття “організація”, щодо його тлумачення існує певна плутанина, навіть управ-

лінські школи подають його по-різному. Різний зміст, що вкладається дослідниками у це поняття, зумовлений тим, що різні управлінські школи іноді значно відрізняються своїми позиціями. Тому має сенс розібратися зі смисловим навантаженням цього терміна.

Розкриємо сутність, значення організаційної діяльності для успішного функціонування підприємств у конкурентному ринковому середовищі та визначимо основні чинники, які впливають на організаційну діяльність українських підприємств.

Термін “організація” (що походить від лат. *organize* — надаю стрункого вигляду, влаштовую) у сучасному менеджменті тлумачиться по-різному. З одного боку, це форма поєднання людей та їх груп (структура, підприємство, організація) для досягнення конкретних цілей, що є загальними для цього поєднання. З другого боку, організація — це упорядкування діяльності зазначеного вище поєднання людей та їх груп, координація їхньої діяльності в технічному, економічному, соціально-психологічному та правовому аспектах. Обидві сторони організації є пов’язаними: підприємство як форма поєднання людей та їх груп не може існувати неорганізовано, тому організація виступає однією з функцій управління підприємством.

Отже, організація — це передусім колективний соціальний суб’єкт діяльності, соціальна система, яка поєднує людей з певною метою, координує та спрямовує їх діяльність у процесі спільної діяльності. Діяльність людей інтегрована, а дії усвідомлені та цілеспрямовані [4, 12]. Але саме цілеспрямованість діяльності сукупності людей, її координування, забезпечення ресурсами є змістом управлінської діяльності. Тому організація — це друга після планування функція управління, першочерговим завданням якої є формування структури організації.

У різних концепціях управління підприємством передбачається набір різних функцій управління, які не є однакови-

ми за значенням. Так, функції управління поділяються на загальні та спеціальні. Загальні функції управління знаходять відображення у багатьох концепціях управління підприємством, тоді як спеціальні відображають специфіку або об'єкта управління, або концепції управління. Функція організації з цієї позиції належить до загальних. Загальною функція організації виступає тому, що вона поряд з іншими (планування, координація, контроль та мотивація) є складовою будь-якого процесу управління поза залежністю особливостей організації.

В управлінні підприємством, що виступає комерційним різновидом організації, організація розглядається як забезпечувальна функція.

Незважаючи на забезпечувальний характер функції організації в управлінні підприємством, її значення є вирішальним. Так, Б. Карлов організацію вважав інструментом координації трудових внесків людей для досягнення загальної мети [3, 233], а А. Маршалл висунув ідею, що організація діяльності на підприємстві — це такий самий фактор виробництва, як земля, праця, капітал [5, 97], мотивуючи це тим, що без організації неможливо використовувати ресурси, що є на підприємстві, і саме організація дає змогу узгодити дії персоналу, окремі стадії процесів, що відбуваються на підприємстві, окремі процеси, сукупність яких становить діяльність підприємства.

Ефективність діяльності кожної фірми великою мірою залежить від того, наскільки професійно виконується функція менеджменту “організування”. Сутність її полягає у формуванні певної системи відносин між окремими підрозділами підприємства, що дає їм змогу ефективно співпрацювати і досягати поставлених цілей, обираючи для цього відповідні засоби.

На думку В. В. Стадника, організування — вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією, встановлення у ній системи зв'язків

та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей [6, 127].

Системний підхід у менеджменті розглядає організацію як певну цілісність, систему, що складається із взаємопов'язаних елементів. Тобто організація як система може бути утворена лише за можливості формування і об'єднання її складових, побудови її структури, яка забезпечить стійкість, стабільність системи, дасть їй змогу реалізувати властивості, необхідні для бажаного функціонування.

С. Ф. Лазарева до тлумачення поняття “організація” підходить з двох точок зору: структурної та поведінкової. Організацією також називають окрему фірму як виробничу одиницю, що являє собою єдиний, цілісний організм.

За структурного підходу розглядається власне сама організація, способи розподілу виробничих обов'язків і те, яким чином передаються повноваження та відповідальність у її межах. За поведінкового підходу у центрі дослідження перебуває людина. Незалежно від того, наскільки ретельно продумано структуру організації, діяльність визначатиметься насамперед людьми, які входять до складу цієї організації, їх здібностями і мотивацією до праці [1, 46].

Як вважає С. О. Теньков, організація будь-якого підприємства, в інформаційній сфері у тому числі, — це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям спільно ефективно працювати для досягнення його цілей. Нас цікавить проблема структуризації з погляду практичних дій, а також принципів, якими доцільно керуватися, виконуючи ці дії.

У різноманітних теоріях функція організації розглядається як функція управління, призначенням якої є упорядкування (елементів — з позиції системного підходу або процесів — з позиції процесного підходу) і створення умов для діяльності підприємства, тобто організація виступає забезпечувальною функцією управління підприємством.

Організація як забезпечувальна функція управління підприємством покликана створити умови для діяльності під-

приємства, призначенням якої є виправдання мети створення підприємства, тобто досягнення певних результатів, які мають бути визнані суспільством. Для створення цих умов у такому функціонально спеціалізованому виді управлінської діяльності, як організація, шляхом виконання робіт певного виду мають бути вирішені такі завдання:

- поділ системи підприємства на окремі частини, тобто формування структури підприємства;
- встановлення зв'язків між різноманітними видами робіт, що виконуються у кожній частині підприємства;
- персоніфікація у виконанні різноманітних робіт, які складають не тільки функцію управління, а й інші функції підприємства — функцію виробництва, функцію обслуговування виробництва і функцію відтворення капіталу;
- забезпечення діяльності підприємства різноманітними ресурсами;
- формування стійких зв'язків між членами колективу, загальних для всіх правил та культури поведінки.

Статус функції організації як загальної підтверджується тим, що вона відображає загальний порядок управління діяльністю підприємства, є однаковою мірою необхідною у стратегічному, тактичному та оперативному управлінні. Відображення функцією загального порядку управління діяльністю підприємства проявляється у її спадному характері, завдяки чому кожен раз на більш низькому рівні через звуження обсягу управлінських робіт уточнюються кількість і характер робіт, строки їх виконання, об'єкти взаємодії, тобто формується спочатку обсяг робіт групи фахівців і вже потім — конкретного виконавця або посадової особи.

Організація як функція управління має фундаментальний характер, оскільки її призначенням є упорядкування величезної кількості елементів, процесів, ситуацій, діяльності окремих людей, встановлення їх взаємозв'язку для досягнення мети діяльності підприємства. При реалізації цієї функції

управління на підприємстві вирішуються важливі завдання. Підставою їх вирішення є процедура цілепокладання, яка має вигляд організації, за видами діяльності, зокрема, управлінської. Ця процедура дає змогу шляхом постійного спуску з більш високого рівня на нижчий встановити обсяг робіт, що має виконувати певна група людей і навіть окрема людина. Але для того щоб процедура мала завершений вигляд та була дієвою, необхідно встановити обсяг функцій, зокрема функції управління, тобто ту сукупність функціонально виокремлених робіт, які її складають та виконуються на підприємстві. Від цього залежить організація конкретного виду управлінської діяльності.

## Література

---

1. *Адизес И. В.* Менеджмент. — К.: Изд. дом “Максимум”, 2006. — 315 с.
2. *Армстронг М., Ланкастер Д., Уотерс Д., Йорк Д., Ленгли Н.* Менеджмент: методы и приемы. — К.: Знання-Прес, 2006. — 876 с.
3. *Гірняк О. М.* Менеджмент: теоретичні основи і практикум. — К.: Магнолія плюс, 2009. — 335 с.
4. *Евменов А. Д.* Менеджмент в организации. — СПб.: Изд-во СПбГУКиТ, 2009. — 120 с.
5. *Лукичева Л. И.* Основы менеджмента. — М.: Финансы и статистика, 2008. — 351с.
6. *Стадник В. В.* Менеджмент. — К.: Академвидав, 2009. — 464 с.

---

## **МЕДІА-ІМІДЖ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

---

Нині важливим чинником, який сприяє залученості молоді до громадських організацій, є об'єктивна інформація про їх діяльність та позитивний імідж. Формування іміджу громадських організацій — складний та копіткий, внутрішньосуперечливий процес. На його перебіг впливають не лише громадські організації, а й державні установи, ЗМІ та суспільство. Зважаючи на це, створення сприятливого іміджу громадських молодіжних організацій має ретельно плануватися.

Методологічні основи дослідження склали сучасні підходи управлінської психології до формування іміджу організації (В. М. Шепель, Г. Г. Почепцов, Г. Н. Щокін, Дж. Ягер та ін.); теорії розробки успішного іміджу (Л. Д. Кудряшова, В. І. Лебедев, Р. Л. Кричевський та ін.).

Визначимо важливість іміджу громадських організацій, аби на основі доступної літератури проаналізувати та з'ясувати основні риси іміджу як явища та його основних складових.

Імідж громадської організації — це уявлення широкої громадськості про її завдання та роль у соціальному, економічному, культурному житті соціуму. Він має поєднувати в собі такі збалансовані компоненти:

- позитивне оцінювання діяльності організації сторонніми організаціями, членами організації або громадськістю;
- позитивне оцінювання діяльності організації засобами масової інформації;

- авторитет організації, що виявляється в довірі до неї, дізнання про організацію та її діяльність різними соціальними групами, у тому числі й тими, які не входять у число її учасників.

Імідж формується за допомогою інформування громадськості про різні аспекти діяльності організації та визначається сукупністю характеристик, що дають уявлення про неї та її роботу. Для іміджу важлива не стільки сама сутнісна характеристика об'єкта, а певний його образ, який можна створити професійними засобами і який забезпечить організації бажане ставлення до неї з боку інших соціальних акторів. Важкий вплив на імідж установи чинить рівень ефективності її діяльності, який повинен віднайти вираз та публічну оцінку під час його прояву у певній формі, яку не завжди можна відразу побачити. Власне імідж стає в цій ситуації необхідним репрезентантом [3].

Саме тому в сучасному суспільстві роль ЗМІ у створенні іміджу громадських організацій важко переоцінити. Журналісти є своєрідною комунікативною ланкою в процесі поширення інформації про діяльність громадських організацій. Тому їхні уявлення про громадську діяльність, а також соціальні установки щодо самих організацій мають значний вплив на формування іміджу громадських організацій у суспільній думці.

Мас-медіа мають дві суттєві можливості впливу на формування іміджу об'єкта: відбір новин та зміна їх важливості. Це здійснюється шляхом зміщення акценту на іншу подію, акцентування на негативі або, навпаки, висвітлення подій у спосіб, який має більш сприятливий характер, що, зі свого боку, дає можливість медіа формувати і актуальність інформаційних приводів, і привабливість іміджу певних об'єктів суспільно-політичного життя [5, 257]. Відповідно, організації, які створюють політичні, кримінальні й економічні прецеденти, мають більш сприятливий імідж у ЗМІ. Натомість громадські організації, які свою діяльність спрямовують на

певний суспільний сегмент, зазвичай залишаються поза увагою медіа. З'ясуємо специфіку медіа-іміджу громадських організацій та особливості його формування.

Медіа-імідж громадських організацій — складний феномен, який передбачає і формування привабливого образу організації (image making), і взаємозв'язки зі ЗМІ (media relations). Однак тут слід мати на увазі певні проблеми, які можуть виникати на ґрунті різноспрямованості їхніх інтересів та які можуть відчутно ускладнити і перебіг процесу формування бажаного образу організації, і перешкодити в досягненні кінцевого результату.

Саме тому, визначаючи важливість створення іміджу громадських організацій, можна виокремити такі складники медіа-іміджу, що характеризуються наявністю провідних елементів:

- джерело інформації, від якого значною мірою залежить кінцевий результат, а особливо ступінь його ефективності та відповідності бажаному образу;
- ефективність діяльності як цілісної структури, так і окремих її функціональних одиниць;
- професійність у взаємовідносинах із представниками ЗМІ;
- наявність інформаційних приводів, відображених у конкретній діяльності;
- візуальна ідентифікація й інформаційна доступність.

Задля з'ясування сутнісних іміджевих характеристик громадських організацій нами проаналізовано низку соціологічних досліджень. Доволі ґрунтовне уявлення про діяльність громадських організацій у віддзеркаленні ЗМІ відображено в результатах контент-аналізу, здійсненого Центром інновацій та розвитку. Використано вибірку за лютий, квітень і травень 1999 р. із семи загальнонаціональних друкованих ЗМІ — газет “Факты”, “Київські відомості”, “Аргументы и факты — Украина”, “Сільські вісті”, “Голос України”, “Урядовий кур'єр”, “Зеркало недели” та даних контент-аналізу, проведе-

ного Львівським обласним молодіжним центром, використовуючи вибірку п'яти друкованих видань, що розповсюджуються у Львівській області за період 2005–2006 рр.: “Високий замок”, “Львівська газета”, “Експрес”, “Молода Галичина”, “Поступ”. Важливим завданням контент-аналізу було встановити періодичність, інтенсивність та якість висвітленого матеріалу, що стосується діяльності молодіжних об'єднань.

Головним висновком було те, що тематика діяльності молодіжних організацій має досить невисокий рівень висвітлення. Переважно медіа зацікавлені у більш атракційних матеріалах, які зводяться до описів асоціальної поведінки молоді. У поле висвітлення преси доволі часто потрапляє інформація про створення громадських організацій та опису їх майбутньої діяльності. Аналіз загальної інформації про громадські організації за категорією “тон публікації” засвідчує, що здебільшого вона позитивного характеру. Час від часу з'являються статті про молодіжні кредити, стосунки молодь–влада, особливо в передвиборчий період. Можна сказати, що тематика діяльності молодіжних громадських організацій найчастіше висвітлюється тоді, коли вони здійснюють якісь масові громадські заходи, що буває вкрай рідко. Це вказує на відсутність інформаційних приводів. Важливою проблемою є те, що немає спеціалістів із цієї тематики, а це означає, що питанням висвітлення діяльності молодіжних громадських організацій також мають займатися самі громадські організації [1, 141].

Результати експертного опитування, проведеного Центром інновацій та розвитку, “Імідж третього сектору: погляд громадськості та журналістів”, (в опитуванні взяли участь 74 журналісти і 30 експертів, які обіймають керівні посади у теле- й радіокомпаніях, періодичних виданнях, журналах, інформагентствах), проілюстрували, що ті комунікації, які відбуваються між громадськими організаціями та ЗМІ, дають змогу організаціям усвідомлено й цілеспрямовано будувати адекватний імідж організацій третього сектору в ЗМІ.

Особисте ставлення журналістів та керівників ЗМІ до теми “громадська ініціатива” характеризується як позитивне в цілому. Більшість журналістів і керівників ЗМІ вважають діяльність громадських організацій важливою. Третина опитаних журналістів добре усвідомлює роль та місце недержавних організацій у формуванні громадянського суспільства. Однак загальна оцінка експертів свідчить, що за цією сферою журналістської діяльності відсутнє чітке тематичне закріплення, саме тому ця тема в середньому посідає шосте місце за актуальністю висвітлюваності [4].

Більшість журналістів — 55,3 % — публікують матеріали на теми громадської діяльності нерегулярно та найчастіше висвітлюють діяльність екологічних НДО, а також організацій, що здійснюють соціальний супровід різних малозахищених верств населення. 56,7 % керівників-експертів уміщують публікації на цю тему раз на тиждень і найчастіше їхню увагу привертає діяльність суспільно-політичних НДО. Журналісти отримують інформацію про діяльність НДО час від часу та в основному не задоволені рівнем професіоналізму представників НДО в спілкуванні з ними. Зазвичай основними причинами є стереотипне уявлення, що ця тема нецікава читачеві; тиск владних структур, обмеженість поглядів керівних осіб та статуту організацій ЗМІ; існування багатьох інших, гостріших тем; обмеженість площі (часу), що відводиться для публікацій на цю тему; особливості сприйняття теми людьми, зокрема похилого віку, тощо [2].

Проаналізовані результати дали можливість сформулювати узагальнену модель, в основі якої лежать позитивні та негативні іміджеві характеристики громадських організацій. До основних позитивних характеристик можна віднести створення організаціями резонансу, завдяки виконувannya суспільно корисної роботи та наявності молодих активних учасників, які мають час на спілкування зі ЗМІ, на відміну від представників бізнесу. Важливою позитивною ознакою громадських організацій є напрацювання бази щодо роботи з

медіа. Проте присутнє часте нерозуміння сутності співпраці зі ЗМІ, адже організації вважають, що ЗМІ мають висвітлювати заходи, які вони реалізують, незалежно від їх якості, що зводить нанівець усю їхню діяльність. Важливою негативною іміджевою характеристикою організацій є недостатній професіоналізм у роботі медіа, а відсутність спеціалістів зі зв'язків із громадськістю часто залишає важливі акції, виконувані громадськими організаціями, поза увагою медіа. Зважаючи на те, що доволі часто заплановані акції залишаються на папері та не реалізуються, недостатня активність громадських організацій призводить до відсутності інформаційних приводів. Дуже негативною іміджевою ознакою є відсутність візуальної ідентифікації та недостатня інформаційна доступність (відсутність сайтів, блогів тощо).

Підсумовуючи вплив медіа-складника в структурі формування іміджу громадських організацій, важливо зауважити, що громадські організації демонструють прагнення до кращої співпраці з медіа, а це, зі свого боку, сприятиме формуванню позитивного іміджу. Успішне досягнення цього вимагає від громадських організацій підняття професійного рівня у взаємодії з медіа через залучення спеціалістів зі зв'язків із громадськістю, а поліпшення інформаційної обізнаності громадськості та ЗМІ сприятиме формуванню якісніших і резонансних інформаційних приводів.

## Література

---

1. *Гурій Б. Б.* Контент-аналіз висвітлення державної молодіжної політики в періодичних виданнях Львівської області // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. “Молодь в умовах нової соціальної перспективи” (24 трав. 2007 р.) / Б. Б. Гурій, І. І. Горбач. — Житомир: [б. в.], 2007. — С. 140–142.
2. *Імідж* третього сектору: погляд громадськості та журналістів [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.idc.org.ua/idc/third\\_rndtbl\\_irex.htm](http://www.idc.org.ua/idc/third_rndtbl_irex.htm)

3. *Падафет Ю. Г.* Теоретико-методологічний аспект формування іміджу державної установи // Теоретичні та прикладні питання державотворення: електрон. зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ при Президентіві України. — 2007. — № 1. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/ejournals/tppd/2007-1/07pugids.htm/odyframe](http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/tppd/2007-1/07pugids.htm/odyframe)
4. *Савко Ю.* Громадські організації та їх вплив на суспільно-політичний процес сучасної України // Вісн. Львів. ун-ту. Сер.: філос. науки. 2004. — Вип. 6. — 284 с. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.franko.lviv.ua/faculty/Phil/Visnyk/Visnyk6/zmist.htm>
5. *Садовник О.* Модель іміджу українського спорту, сформована на основі інформаційних повідомлень засобів масової комунікації // Молода спортивна наука України: Зб. наук. праць з галузі фізкультури та спорту. — Вип. 9 : у 4-х т. — Л.: НВФ “Укр. технології”, 2005. — Т. 3 — 464 с.

---

## **РОЛЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ**

---

Безумовним фактором забезпечення функціонування будь-якого підприємства є залучення персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками. З розвитком суспільства людський фактор набуває все більшого значення внаслідок зростання загального рівня освіти та культури, а також вимог людей щодо умов життя та праці. Це потребує нових підходів до управління загалом і створення нових важелів управління персоналом зокрема.

Зміст управління трудовими ресурсами залежить від обраної концепції, що відбиває ставлення до персоналу: теорії людських (трудових) ресурсів; теорії людського капіталу [23, 55].

Теорія людських (трудових) ресурсів ґрунтується на твердженні, що працівник — такий самий фактор виробництва, як і решта ресурсів. У ранніх теоріях управління (у класичній та ранній адміністративній) вважалося, що ставитися до персоналу та керувати ним можна так само, як й іншими виробничими ресурсами, використовуючи ті самі інструменти та методи [23, 59]. Ринок праці дає підприємцеві можливість наймати потрібну кількість персоналу необхідної кваліфікації. А надлишок трудових ресурсів через безробіття доводить, що зробити це не дуже важко.

Але людина — це не лише “носій праці”. Результати дослідження ролі та значення персоналу навіть у високотехнологічних виробництвах доводять, що додана вартість створю-

ється насамперед людьми. У виробничому потенціалі трудові ресурси — найактивніший фактор, який дає змогу йому (потенціалу) адаптуватися до змін і розвиватися. З іншими ресурсами персонал об'єднує те, що він має відповідати вимогам тих напрямів діяльності, які має та планує до освоєння підприємство.

Кадри — поняття дуже складне; воно охоплює різноманітні групи працівників незалежно від їхньої ролі в процесі виробництва, від функцій, які вони виконують, кваліфікаційного складу тощо. Вимоги, що висуваються до кожної з груп робітників, — різні, тому при забезпеченні підприємства трудовими ресурсами застосовується диференційований підхід.

Для правильного визначення підходу до формування кадрової складової виробничого потенціалу застосовують різні групування персоналу підприємства.

Специфіка трудових ресурсів полягає в тому, що забезпечення ними підприємства пов'язано з роботою з конкретними особами, які мають не лише професійно-кваліфікаційні характеристики, а й досвід, рівень культури, виховання, статеві-вікові відмінності.

Крім того, будь-які зміни на підприємстві змінюють вимоги до персоналу, тому не треба сподіватися на те, що можна задовольнити потреби підприємства в трудових ресурсах раз і назавжди. Необхідно постійно вивчати потреби у персоналі та можливості їх задоволення.

Необхідні прямі та непрямі витрати (інвестиції) у відповідні заохочення персоналу для забезпечення ефективного функціонування підприємства постійно зростають і включають в себе [19, 22]:

- заробітну плату, витрати на соціальні потреби (соціальне страхування та пенсійне забезпечення);
- витрати на пошук, найм і підготовку (перепідготовку) працівників, які тим вищі, чим кваліфікованіші кадри потрібні для здійснення процесу виробництва та управління;

- витрати на створення робочих місць з певними умовами праці, обладнанням, що постійно вдосконалюється з розвитком науково-технічного прогресу та міжнародної конкуренції.

Залежно від галузі економіки витрати на персонал становлять від 20 до 80 % доданої вартості; ця частка з прийняттям відповідних законів щодо соціального захисту населення в країнах із соціально-орієнтованою ринковою економікою постійно підвищується, стає майже нечутливою до змін кон'юнктури на ринку праці. Усе це створює певні умови, в яких кожне підприємство розробляє свої стратегії щодо трудових ресурсів.

---

## **ОСНОВИ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

---

Сучасні теоретичні здобутки вчених у галузі мотивації та стимулювання персоналу підприємств ґрунтуються на більш ніж сторічному світовому досвіді організації праці. Так, закономірності дії мотивації і побудови методів та механізмів її реалізації щодо підвищення продуктивності трудової діяльності були відображені в працях економістів-класиків Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, Ф. Гілберта, А. Маслоу, А. Сміта, Р. Оурена, А. Врума.

На сьогодні існує широкий комплекс проблем щодо розробки, використання та оцінки систем преміювання, які не знайшли відповідного вирішення. В існуючих методичних розробках і рекомендаціях недостатньо розкриті питання організації додаткового стимулювання праці працівників промислових підприємств у системі заходів щодо підвищення загальної ефективності виробництва. Преміювання за поточні результати діяльності є поширеною формою заохочення працівників у сучасних умовах. Частка премій в загальному фонді оплати праці може становити понад 10–15 %, і для підприємств з чисельністю промислово-виробничого персоналу 2–5 тис. осіб це становить значні суми коштів, перевірка ефективності яких майже не здійснюється.

За результатами дослідження на сьогодні матеріальне стимулювання на більшості підприємств не відповідає вимогам ринкової економіки. Системи преміювання як правило застарілі, вони формувалися в період швидкого зростання обсягів виробництва за рахунок екстенсивних факторів при відсут-

ності конкуренції. Як наслідок, вони слабо стимулюють поліпшення якості продукції, ощадливе використання ресурсів, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу і допускають збільшення заробітної плати темпами, що можуть перевищувати темпи зростання продуктивності праці й ефективності виробництва. Такі недоліки властиві багатьом системам преміювання, які діють на вітчизняних підприємствах, які не суттєво змінились із часів планової економіки. Таким чином, при побудові системи преміювання та при організації преміювання на підприємстві часто припускаються загальної помилки — персонал не залучається до процесу розробки та впровадження. Відсутність пояснювальної та організаційної роботи з персоналом підприємства призводить до низької ефективності як основних, так і додаткових систем преміювання навіть при дотриманні інших вимог щодо розробки та використання подібних видів стимулювання. Найчастіше в акціонерних товариствах не здійснюється контроль за ефективністю преміювання ні на рівні підприємства, ні на рівні окремо взятих підрозділів.

Політика в галузі оплати праці, як відомо, є складовою управління підприємством. Від неї значною мірою залежить ефективність будь-якого виробництва. Тому система всебічного стимулювання праці стає в ринкових умовах одним із найважливіших аспектів раціонального використання робочої сили та виробничих ресурсів. Стимулювання праці включає матеріальне, організаційне і моральне. В сучасних умовах функціонування виробництва вкрай необхідним є певний механізм, який би охоплював усі фази формування, використання та супроводження систем преміювання промислових підприємств. Формування системи преміювання має складатись з: якісної оцінки та розробки (або доопрацювання) нової (попередньої) системи преміювання, кількісної оцінки цієї самої системи, формування положення про преміювання. Етап якісної оцінки та розробки системи преміювання включає перегляд попереднього положення про преміювання.

У випадку, якщо преміювання раніше не застосовувалось, відбувається розробка у загальному вигляді проекту положення про преміювання. Далі перевіряється узгодженість показників, умов, розмірів заохочення та інших складових системи преміювання з напрямками виробничої діяльності, які потрібно стимулювати. На цьому ж етапі вивчається можливість використання нових систем заохочення, або їх окремих елементів. У випадку впровадження на підприємстві нових чи додаткових преміальних систем формується проект положення про преміювання, який на наступному етапі доопрацьовується. Преміальне положення розробляє власник або уповноважений ним орган, погоджує його з профспілковим комітетом і включає до колективного договору як додаток.

Приводити показники, умови, вихідні рівні преміювання і розміри премії відповідно до потреб виробництва, умов роботи потрібно щороку, одночасно з формуванням (уточненням) плану економічного розвитку (бізнес-плану) на наступний рік, переглядаючи чинне положення про преміювання. За умов нестабільної роботи підприємств у перехідному періоді постає потреба в оперативній зміні протягом року певних параметрів преміальної системи. Таку можливість слід передбачати в колективному договорі, зміни до якого вносять за спільним рішенням сторін.

У рамках якісної оцінки та розробки системи преміювання проводиться дослідження думки тих працівників, для яких формується конкретна система преміювання. Таке дослідження може відбуватись у формі опитування, анкетування і т. ін. Кількісна оцінка системи преміювання, що формується, має виконуватись у такій послідовності: проводиться оцінка економічної ефективності стимулювання окремо за кожним показником преміювання, які відібрані на етапі якісної оцінки; показники ранжують на основі величини абсолютної ефективності преміювання за кожним показником; відбираються три показники, які мають найбільшу економічну ефек-

тивність; наступна трійка показників може бути використана як умови преміювання (основні або додаткові).

Після проведення якісної та кількісної оцінки системи преміювання формується та затверджується положення про преміювання. Стимулювання здійснюється за трьома основними показниками, які були визначені на етапі кількісної оцінки. Умови, розміри, джерела, періодичність преміювання та коло працівників, на яких буде поширюватись положення про преміювання, визначаються на основі якісної та кількісної оцінки нової системи преміювання. У положенні обов'язково мають бути враховані результати дослідження думки працівників. Жодна преміальна система не буде дієвою та ефективною, якщо вона не зможе швидко реагувати на зміну як економічної ситуації загалом, так і виробничої на підприємстві зокрема. Гнучкість та динамічність систем стимулювання можливі лише у випадку їх періодичної кваліфікованої оцінки. Проведення оцінки ефективності всіх видів премій, за винятком разових заохочень заслуг працівника, має бути обов'язковим та ефективним для підприємств, що застосовують преміювання.

Відомо, що система преміювання не виконує стимулюючої функції, якщо премії надто низькі (менше 10 відсотків від основної заробітної плати). Враховуючи економічну ситуацію, широкого використання потребують такі системи преміювання: за раціоналізаторство; за опанування нової техніки та технологій; за економію матеріальних та енергетичних ресурсів; за виконання особливо важливих завдань та ін. Використання таких систем заохочення рекомендується для всіх промислових підприємств.

Ефективним може бути використання річного та разового преміювання. Доцільно залучати персонал до участі в прибутках. Такий вид преміювання має поширюватись на висококваліфікованих працівників та на працівників, які мають певний стаж роботи на даному підприємстві. Для організації річного преміювання пропонується створення фонду матеріального

заохочення окремо для кожного структурного підрозділу. Розподіл такого фонду здійснюється автоматично виходячи з питомої ваги заробітної плати окремого працівника в загальному фонді оплати праці підрозділу, без втручання керівництва підприємства та підрозділу. Вивчення зарубіжної практики оплати та стимулювання праці дало підстави виокремити певні елементи, які можна застосувати при організації системи матеріального заохочення працівників вітчизняних підприємств. Серед них: орієнтація систем стимулювання праці на поліпшення якості продукції (робіт); індивідуалізація в організації оплати праці; використання систем колективного заохочення, зокрема, систем участі у прибутках, капіталі.

Вважаємо, що розвиток вітчизняної економіки неможливий без вирішення проблеми побудови ефективної системи стимулювання трудової діяльності. Дослідження та приведення в систему механізмів стимулювання праці допоможе сформувати ефективну політику в поліпшенні стимулювання праці та трудових відносин. Відродження вітчизняної економіки, ефективного промислового виробництва можливі лише з відновленням відповідної ролі стимулювання праці та систем додаткового заохочення, що нині й підтверджується господарською практикою.

Премія — найбільш динамічний елемент системи матеріального заохочення, який дає змогу максимально точно врахувати трудовий внесок кожного працівника. Застосування преміювання допомагає стимулювати різні напрями виробничо-господарської діяльності: підвищення продуктивності праці; якості продукції (робіт); ощадливе використання різних видів енергії та матеріалів; розробка, впровадження та використання енерго- та матеріалозберігаючих технологій; активізація винахідницької діяльності та раціоналізаторських пропозицій і багатьох інших.

У комплексі проблем, безпосередньо пов'язаних із формуванням якісно нових мотиваційних настанов працівників, винятково важлива роль належить удосконаленню систем

заробітної плати, більшість з яких передбачає преміювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів діяльності.

Практика господарювання засвідчує, що нагальною потребою теоретико-методичного характеру є опрацювання загальних вимог до побудови преміальних положень, з урахуванням яких мають розроблятися заводські системи матеріального стимулювання. За критерій ефективності будь-якої системи преміювання слід брати реальну зацікавленість працівників у досягненні якомога ліпших індивідуальних і колективних результатів праці, у якомога повному використанні свого творчого потенціалу. Відображенням реальної зацікавленості, тобто її виявленням, практичною реалізацією, стає досягнення стратегічних і тактичних цілей членами колективу і підприємством у цілому: здобуття бажаних індивідуальних результатів та відповідної винагороди за ці результати, максимізація прибутку, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції тощо.

Обов'язковими складовими будь-якої преміальної системи мають бути: показники та умови преміювання; визначення розмірів премій та джерел їх виплати; перелік категорій персоналу, які підлягають преміюванню; визначення періодичності преміювання та порядку виплати премій. Забезпечити найприйнятніший вплив на поведінку персоналу через матеріальне стимулювання можна дотриманням певних вимог до розробки системи преміювання.

## Література

---

1. *Калина А. В.* Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учеб. пособие. — 3-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2001. — 312 с.
2. *Новиков Д. А.* Науч. издание. — М.: ИПУ РАН. — 2003. — 147 с.
3. *Цветков А. В.* — М.: ООО “НИЦ “АПОСТРОФ”, 2001. — 143 с.
4. *Цветаев В. М.* Управление персоналом. — СПб.: Питер, 2002. — 126 с.

---

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИМИДЖА ПРЕДПРИЯТИЯ**

---

Предприятие, которое владеет механизмами управления своей корпоративной культурой, имиджем, обеспечивает паблисити положительную репутацию и поддерживает их на высоком уровне, имеет значительные конкурентные преимущества, обеспечивающие эффективность функционирования и стабильный успех перспективной деятельности предприятия.

ПР-имидж абсолютно необходим для фирмы, входящей в рынок и озабоченной тем, как примет покупатель ее товары рядом с традиционными продавцами и поставщиками. ПР-имидж также необходим и опытной, хорошо известной покупателям фирме.

Функции ПР-имиджа – создать престиж торговой марки (фирмы), создать имя, связывая благоприятный образ массового сознания с конкретным товаром, конкретным начальником, определенной организацией.

Эстетическая функция ПР-имиджа призвана облагородить впечатление, производимое на публику товаром, фирмой, организацией, сделать их привлекательными, сгладить неизбежные шероховатости дизайна, проекта, программы, подчеркнуть, выдвигая на первый план достоинства, качество, преимущества предлагаемого.

Имидж создается трудом профессионалов высочайшей квалификации. Есть у него одна коварная особенность, побуждающая не жалеть труда и денег на его создание. Имидж только наполовину принадлежит форме (в виде фирменного

стиля со своей атрибутикой — товарным знаком, цветовой гаммой, графикой, слоганом и т. д.). Другая половина имиджа создается и живет в массовом сознании потребителя. Публика, находя в товаре соответствие своим ожиданиям (эти ожидания связаны с подтверждением неизменно высокого качества, лечебно-профилактическими эффектами, престижностью потребления и т. д.), дополняет зрительные впечатления эмоциональными переживаниями, связанными с удовлетворением потребности, с состоявшимся ожиданием.

Секрет воздействия имиджа кроется в особом способе восприятия человеком быстропроисходящей действительности. Не поспевая за каскадом внешних изменений, за течением реки жизни, в которую, увы, невозможно, войти дважды, наше сознание защищается от водопада внешних раздражителей, губительных для него при их полном, без потери единого бита информации, восприятии, — защищается фильтром стереотипного восприятия мира.

Репутация — бесценный капитал фирмы. Потерять доброе имя, потерять лицо в условиях развитых рыночных отношений означает конец карьеры предпринимателя, крах фирмы. Хозяева компаний и корпораций прекрасно понимают это обстоятельство и постоянно следят за поддержанием своей репутации среди конкурентов, партнеров, а более всего — среди потребителей. Эта потребность товаропроизводителей — сохранить репутацию удовлетворяется постоянной и целенаправленной рекламой, системой взаимосвязанных акций специалистов паблик рилейшнз, направленных на создание благоприятного отношения к фирме сегодня и в будущем.

Строгий контроль качества продукции — последовательная популяризация этой работы, постоянный рост качества — эта тема находит благоприятный отклик у потребителей.

Защита природы, усилия фирмы по оздоровлению воздушного и водного бассейнов также необходимы всем нашим современникам.

Другие выигрышные для формирования благоприятного имиджа направления деятельности — безотходная технология, охрана прав потребителей, спонсорство, благотворительность, дети-сироты, сохранение и реставрация памятников культуры и т. п. Эти и другие направления способны создать рекламодателю благоприятную репутацию, имидж разумного бизнеса, чуждого рвачеству и голой наживе.

Создание фирменного обращения начинается с выбора наиболее подходящего рекламного средства. Затем нужно определить исполнителей замысла, чтобы приступить к составлению плана действий. Все эти три момента находятся в сфере постоянного внимания руководителя ПР-агентства или ПР-отдела, получившего заказ на создание фирменного имиджа.

Все основные элементы фирменного комплекса (товарный знак, слоган, деловая документация, печатные материалы, сувениры и т. п.) несут в контексте публичных отношений вполне определенную функцию.

Выставки — превосходное место реализации фирменного стиля, работающего на долгосрочную репутацию. Именно здесь во всем блеске и разнообразии представлен художественно-технологический подход в создании благоприятного, празднично-привлекательного образа фирмы. Нужно впечатление создается и интерьером, и конструкцией (дизайном) выставочного стенда, и атрибутикой, находящейся в распоряжении стендистов, консультантов и другого обслуживающего персонала.

Формирование политики фирмы дает представление партнерам о прочности и надежности контактов с создателями долгосрочных программ и планов. Пресса фирмы (многотиражки) постоянно информирует коллектив о главных событиях в жизни фирмы, укрепляет корпоративную солидарность руководства, служащих, рабочих.

Дни открытых дверей — это демонстрация открытости, дружелюбия и готовности к сотрудничеству, а экскурсии — укрепление связей с партнерами, поиск новых связей.

Личные звонки партнерам, потребителям укрепляют новые связи, привносят в отношения личностные моменты.

Ответы на письма, телефонные звонки подтверждают внимательное отношение фирмы к каждому человеку, каждому потребителю.

Подготовка новых законов (легальное лоббирование) показывает заботу фирмы о правовом обеспечении новых программ, будущей деятельности.

Публичные выступления — это умение вести живой, непринужденный диалог с любой аудиторией, наглядная демонстрация привлекательности имиджа руководителя.

Имидж создается и изменяется относительно быстро, главным инструментом формирования и корректировки имиджа выступают связи с общественностью, прежде всего рекламные и PR-компании. Устойчивая репутация создается значительно дольше, но зато дольше и эксплуатируется. Построение репутации осуществляется в процессе всей деятельности организации, затрагивая взаимоотношения со всеми группами контрагентов, и в конечном итоге имеет своей целью формирование положительного общественного мнения о компании, которое становится фактором, побуждающим к взаимодействию с ней.

Оптимальным является вариант, при котором имидж и репутация не противоречат друг другу, когда имидж формируется естественным образом параллельно с репутацией. При этом формирование имиджа можно рассматривать как локальный тактический прием, в то время как построение репутации есть более сложная, многоходовая стратегическая задача.

## Литература

---

1. *Майстер Д.* Управление фирмой, оказывающей услуги. — М.: Мани, Иванов, Фербер, 2010. — С. 368.
2. *Менеджмент: Учеб. пособие* / Под. ред. В. Е. Кантор, Г. А. Маховикова. — М.: Эксмо, 2009. — 208 с.

3. *Панфилова А. П.* Имидж делового человека. — М.: Знание, ИВЭСЭП, 2007. — 490 с.
4. *Разумовская А. Л.* PRO движение. Технологии эффективного продвижения услуг. — СПб.: Питер, 2009. — 320 с.

---

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ РЕФОРМ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

---

Сучасний стан розвитку системи охорони здоров'я та шляхи його реформування, недостатня дослідженість багатьох питань щодо адаптації сучасної концепції управління проектами до українських реалій потребує подальшого вдосконалення методичних засад управління в медицині та підвищення конкурентоспроможності медичної галузі України.

У місті Києві реформа системи охорони здоров'я здійснюється відповідно до Закону України “Про порядок проведення реформування системи охорони здоров'я у Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях та місті Києві”.

З січня 2011 р. відповідно до Розпорядження Київської міської державної адміністрації від 10.01.2011 № 4 в Дарницькому та Дніпровському районах м. Києва стартував Пілотний проект по реорганізації засад первинної медико-санітарної допомоги.

У 2011 р. всі зусилля спрямовано на початок реформування первинної медико-санітарної допомоги (ПМСД).

Головним управлінням охорони здоров'я виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) розроблено в новій редакції план-графік проведення експерименту з реформування системи охорони здоров'я у місті Києві на 2011–2014 рр., який погоджено головою Київської міської державної адміністрації та надано до Міністерства охорони здоров'я України для узагальнення.

З метою забезпечення координації дій з упровадження Закону України “Про порядок проведення реформування системи охорони здоров’я у Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях та м. Києві” розпорядженням виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 11.08.2011 № 1436 “Про створення Координаційної ради з питань реформування системи охорони здоров’я в м. Києві” створено Координаційну раду та затверджено Положення про Координаційну раду. Організаційне забезпечення діяльності Координаційної ради здійснює Головне управління охорони здоров’я.

16 серпня 2011 р. на першому засіданні Координаційної ради з питань проведення реформування системи охорони здоров’я в м. Києві схвалено план-графік реформування, розглянуто нагальні питання проведення реформування системи охорони здоров’я в м. Києві, у тому числі в частині вирішення кадрових питань, залучення приватно практикуючих лікарів до надання первинної медико-санітарної допомоги.

На другому засіданні Координаційної ради з питань проведення реформування системи охорони здоров’я в м. Києві, що відбулося 26 жовтня 2011 р., схвалено мережу закладів охорони здоров’я, які входять до сфери управління районних в місті Києві державних адміністрацій, та прийнято рішення про створення 9 Центрів ПМСД та 5 консультативно-діагностичних центрів (КДЦ) у Дарницькому та Дніпровському районах з 1 січня 2012 р.

На пленарному засіданні Київради 1 грудня 2011 р. прийнято рішення Київради щодо створення 9 Центрів ПМСД та 5 КДЦ у Дарницькому та Дніпровському районах.

Структурна реорганізація в інших районах м. Києва буде проводитися поступово протягом 2012 р.

З метою оптимізації амбулаторної мережі, малопотужним амбулаторним закладам буде надано статус амбулаторій та включено їх до структури центрів ПМСД, які створюються на основі більш потужних амбулаторних закладів.

Консультативно-діагностичні центри створюються на базі амбулаторних закладів з потужною діагностичною базою, або в структурі стаціонарних закладів.

Мережа закладів охорони здоров'я, що входять до сфери управління районних в місті Києві державних адміністрацій, погоджена головами відповідних районних в місті Києві державних адміністрацій.

За результатом проведених структурних змін у місті Києві передбачається на основі існуючих амбулаторних закладів охорони здоров'я створення 22-х консультативно-діагностичних центрів та 38-ми центрів ПМСД як юридичних осіб. Таким чином, із 60-ти існуючих ЛПЗ планується створити 60 ЛПЗ.

З метою дотримання принципів збереження доступності та соціальних стандартів у наданні медичної допомоги на первинному рівні, формування периферійної структури закладів первинної медико-санітарної допомоги та наближення первинної медичної допомоги до населення Розпорядженням виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) “Про визначення замовників проектування, будівництва, реконструкції, капітального ремонту, облаштування приміщень під розміщення амбулаторій лікарів сімейної медицини в м. Києві” від 11.03.2011 № 340 (із змінами) затверджено перелік об'єктів реконструкції, капітального ремонту, облаштування приміщень під розміщення 84 амбулаторій лікарів сімейної медицини в м. Києві з визначенням обсягів фінансування по кожному району м. Києва. На ці цілі Програмою соціально-економічного розвитку м. Києва на 2011 р. додатково передбачено майже 85 млн грн.

Забезпечення доступності населення до первинної медико-санітарної допомоги можливе також шляхом залучення до роботи на посадах лікарів загальної практики, сімейних лікарів фізичних осіб, приватних підприємців.

Отже, зацікавленість у збереженні та зміцненні здоров'я супроводжує всю історію людства, починаючи зі стародавніх

цивілізацій. Ця потреба була головною рушійною силою появи медицини загалом і системи організації охорони здоров'я зокрема. Але стан сучасної медичної допомоги в Україні потребує значного реформування для оптимізації надання медичних послуг населенню. Тому управління проектами в медичній галузі спрямоване на формування найбільш ефективних підприємницьких структур, які здатні надати швидку та ефективну медичну допомогу.

## **КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ОДНА З ФОРМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

---

Розвиток ринкових відносин в Україні висуває нові вимоги до функціонування підприємства та управління його ресурсами. Першочергово в управлінні підприємством виступає менеджмент як система управління підприємством. Вона включає такі основні складові, як визначення стратегії та цілей підприємства, розроблення напрямів їх здійснення, контроль за результатами, а також менеджмент персоналу. Треба зазначити, що ці аспекти взаємопов'язані між собою і їх не варто протиставляти один одному.

Управління персоналом містить у собі цілий комплекс заходів, пов'язаних з професійним просуванням працівників та формуванням персоналу, а також його плануванням, аналізом показників праці, витрат на персонал, вивченням ринку трудових ресурсів, а також внутрішніх джерел розвитку персоналу, забезпеченням соціально-психологічних умов взаємодії підрозділів, взаємовідносинами у колективі, запобіганням конфліктів [5].

Управління персоналом орієнтується на визначення стратегічно важливих функцій щодо планування персоналу, його відбору, маркетингу і розвитку. Однак більшість керівників підприємств усе ще не приділяють значної уваги цьому елементу управління персоналом. Необхідно чітко уявляти собі вимоги до перспективних вакантних посад і кадрового складу, що залучається, застосовувати сучасні гнучкі системи аудиту. З урахуванням цього положення в сучасних умовах

потрібна розгорнута система кадрової роботи, яка спирається не стільки на організаційні методи, скільки на досягнення сучасної управлінської психології і проектування методики оцінки персоналу [2].

На сьогодні стає все більш зрозумілим, що продуктивність праці, мотивація і творчий потенціал персоналу є важливими конкурентними перевагами, які визначають успіх стратегії підприємства. Кожне підприємство має чітко уявляти, як воно розвиватиме свій потенціал успіху, важливим компонентом якого є можливості персоналу.

На підприємствах у системі управління персоналом матеріальне стимулювання працівників займає одне з найважливіших положень. Однак дослідження теоретичних і практичних аспектів процесу управління персоналом і системи його мотивації дало змогу виявити низький рівень його результативності та зробити висновок, що в умовах розвитку ринкових відносин уже не достатньо вдосконалення окремих елементів системи управління персоналом, а необхідний комплексний підхід до її здійснення, переорієнтування її на ринок, на споживача. Основою такого підходу, на нашу думку, є взаємозв'язок індивідуальних результатів праці, їх оцінки та результатів діяльності підприємства. Оплата праці має також відповідати рівню успішності компанії на ринку, тобто здатність колективним результатом праці задовольнити ринковий попит. В Україні цей зв'язок простежується тільки на підприємствах металургійного, паливно-енергетичного комплексів, де середня заробітна плата значно перевищує середній показник у всій промисловості.

Успіх управління персоналом визначається впливом двох основних чинників: здатність підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для реалізації його стратегії, і можливість застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки.

Упровадження засад корпоративної та інноваційної культури у виробничу діяльність має сформувати умови, коли навчання сприйматиметься як звичний, обов'язковий процес. Крупні компанії вже сьогодні організовують корпоративні університети та запроваджують різні програми, здійснюють заходи для стимулювання навчання (доступ до бібліотечного фонду, скорочення робочого дня для працівників, які здобувають додаткову профільну освіту, часткова компенсація затрат на навчання тощо) [3].

Кінцева мета роботи з управління персоналом в умовах ринкових відносин — максимальне зближення очікувань підприємства й інтересів працівника, відмова від політики мінімальних вкладень у персонал підприємства та відведення вирішальної ролі системи управління персоналом підприємства у формуванні кадрової політики і механізму її реалізації. Також важливим фактором щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві є наявність та зміст політики розвитку персоналу, яка повинна передбачати наявність адаптаційних програм, систем і програм навчання, підвищення кваліфікації та можливості саморозвитку особистості.

Отже, загальною та головною метою системи управління персоналом є забезпечення відповідних якісних та кількісних характеристик персоналу цілям підприємства. Тобто управління персоналом насамперед має здійснюватися через управління його трудовим потенціалом, що оцінюється як за ефективністю реалізації, так і за ефективністю розвитку трудового потенціалу персоналу.

## Література

---

1. *Використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки на промисловому підприємстві* / Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Луганськ, 2010. — 21 с.
2. *Грішнова О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності* / О. А. Грішнова, О. О. Наумова // Фор-

- мування ринкової економіки: Зб. наук. праць. — Т. 2: Управління персоналом в організаціях. — К.: Вид-во КНЕУ, 2005. — С. 42–50.
3. *Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.* Управління персоналом: Навч. посіб. — К., Кондор. — 2005. — 308 с.
  4. *Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації / О. А. Лук'янихіна, В. О. Лук'янихін, І. О. Кіасова //* Вісн. Сум. держ. ун-ту. — Сер. “Економіка”. — 2008. — № 1. — С. 26–33.
  5. *Управління персоналом підприємства в умовах реструктуризації: Монографія / Л. А. Лутай, Г. В. Козицька, В. О. Шпандарук; Донецьк. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського.* — Донецьк, 2011. — 370 с.

---

## **МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

---

У міру розвитку суспільного виробництва, переходу до постіндустріальних засад його функціонування дедалі очевиднішим стає фундаментальне значення людських ресурсів у розвитку цивілізації. Економічною наукою доведено (і підтверджено практикою), що за сучасних умов господарювання прогрес забезпечує людина та її мотивація. Аксиомою вже стало визнання того, що ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її мотиваційними настановами та трудовою поведінкою. У свою чергу, трудову поведінку детерміновано впливом багатьох чинників, які діють з різною силою і в різних напрямках. Це означає, що формування трудової поведінки людини не можна розглядати як стандартизований, уніфікований процес. Навпаки, трудова поведінка людей надзвичайно різноманітна, оскільки вона є наслідком складного взаємодіювання широкого кола потреб, інтересів, мотивів, ціннісних орієнтацій, переконань, поглядів, умов трудової діяльності.

У загальному розумінні мотивація — це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки.

Природа сил, здатних істотно вплинути на трудову активність, надзвичайно складна. Мотивація не є, так би мовити, матеріальним фактом, який можна побачити на власні очі чи визначити емпірично. Збагнути її сутність можна тільки ана-

лізуючи поведінку людини, порівнюючи її дії під впливом тих чи інших спонукальних причин.

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в “укрупненому” вигляді можуть розглядатися як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому й мотивацію правомірно розподіляти на матеріальну, трудову і статусну [2].

Добре спланована система мотивації дає можливість істотно підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажу, поліпшувати виробничий процес та обслуговування клієнтів без особливо великих матеріальних затрат з боку компанії. Адже коли працівник виконує свої посадові обов’язки з повною самовіддачею, і його цілі саморозвитку включають розвиток підприємства в цілому, тоді коефіцієнт корисної дії зростає в кілька разів. Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Ця форма немонетарної мотивації поки не отримала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність упровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах.

При прийомі працівника на роботу дуже важливо визначити, який вид мотивації для нього пріоритетний. Людина, для якої головне — матеріальна мотивація, буде проявляти меншу ініціативу у нововведеннях, творчих розробках, навчаннях, ніж особа, для якої гроші не є основним фактором, щоб працювати професійно та якісно. Також на вибір засобів мотивації впливає стать та вік працівників, висновки були зроблені психологами з Оксфордського університету. Матеріальне заохочення впливає на незаміжніх жінок, що відсувають особисті питання на другий план, і на тих одружених чоловіків, які й далі дозволяють собі вести насичене особисте життя. На роботу заміжніх працівниць і неодружених чоловіків справляє позитивний вплив публічна похвала. Співробітники до 30-ти років дуже цінують знакові відмінності, напри-

клад, присвоєння звання “Кращий працівник”. Такі висновки були зроблені після вивчення протягом шести років впливу різних видів заохочень на основні категорії працівників [1]. Виходячи з того, що об’єктом мотивування є працівники різних (вищого, середнього та нижчого) рівнів управління, треба брати до уваги відмінність їхньої мотивації до виробничо-управлінської діяльності.

Директори, керівники підприємств та організацій, виходячи з обсягу своїх компетенцій та відносної відсутності централізованого контролю, мають специфічні потреби та інтереси, які й визначають мотиви їхньої діяльності. Водночас для керівників структурних підрозділів, спеціалістів визначальними, крім підвищення зарплати, є кар’єрне зростання, розширення участі в управлінні та прийнятті рішень, одержання організаційної свободи, розширення елементів творчості в процесі роботи.

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до істотних змін в системі мотивації персоналу. Для працівників, передусім працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація) [3].

Результативність праці конкретного працівника зумовлюється насамперед індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від самооцінки працівника, достатнього рівня винагороди і впевненості в тому, що її буде отримано. Заохочування працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань є об’єктивною потребою, яку усвідомлюють усі керівники.

Найпоширенішим чинником в мотивації, який на сьогодні використовують власники українських підприємств, є гроші, премії, підвищення тощо. Вважається, що ці елементи є най-

головнішими і мають задовольняти потреби працівника в мотивації. Однак для сучасних менеджерів крім заробітної плати важливими є й інші чинники, зокрема, зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання.

Основною причиною відсутності мотивації праці є незадовільна політика кар'єрного зростання. Для вирішення цього завдання й уникнення можливих негативних наслідків кожному підприємству потрібно мати план кар'єрної політики і просування по службі, де доцільно вказувати послідовність посад, які може обійняти менеджер у перспективі. На жаль, на багатьох підприємствах у працівників відсутня фундаментальна мотивація щодо здійснення ефективної діяльності. Як наслідок, працівники не хочуть брати на себе відповідальність за прийняття та реалізацію управлінських рішень, не ототожнюють себе із підприємством, на якому працюють, не розуміють необхідності досягнення єдності особистих інтересів та інтересів підприємства [4].

#### **Пропозиції щодо розв'язання проблеми:**

- мотивація як процес має розвиватися динамічно, а за характером впливу на працівника носити індивідуальний характер;
- системи мотивації, які розробляються, мають бути багатфакторними, постійно вдосконалюватися та мати конкретну спрямованість на групу працівників або на окремого працівника;
- кожний менеджер, який займається мотивацією, повинен добре знати потреби працівників, щоб правильно визначити систему мотивації.

Мотивація праці — це одна з найважливіших функцій менеджменту, яка являє собою заохочення працівника чи групи працівників до діяльності із досягнення цілей підприємства через задоволення їхніх власних потреб. Адже основна діяльність людини — це праця, що займає як мінімум третину дорослого самостійного життя. Ряд етапів трудового життя лю-

дини охоплює більш ранні й пізні періоди його життя (вибір професії, трудове і професійне навчання, передача трудового досвіду в родині, використання трудової допомоги інших людей і т. д.). Стає очевидним, що результати, досягнуті людьми в процесі роботи, залежать не тільки від знань, навичок і здібностей цих людей. Ефективна діяльність можлива лише за наявності у працівників відповідної мотивації, тобто бажання працювати. Позитивна мотивація активує здібності людини, звільняє її потенціал, негативна мотивація гальмує прояв здібностей, перешкоджає досягненню цілей діяльності.

## Література

---

1. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>
2. Замфірова Т. А. Теорії трудових відносин і мотивації праці // Економіка і держава. — 2007. — № 7. — С. 86–88.
3. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства // Сталий розвиток економіки. — 2011. — № 5. — С. 81–85.
4. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу // Економічний вісник університету. — 2010. — № 15/1. — С. 58–62.

## **УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

---

На сучасному етапі розвитку ринку праці і суспільства якість людського капіталу — головна цінність і перевага в конкурентній боротьбі. Підприємство має сприяти розвитку найманих працівників через те, що розвиток персоналу забезпечує розвиток підприємства. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних, економічних переваг.

Окреслимо шляхи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу, що допоможе поліпшити результативність використання трудових ресурсів підприємства та забезпечити ефективність його діяльності.

Ефективне управління персоналом — одна з найважливіших умов досягнення успіху організації. Керівництво несе відповідальність не лише за підвищення трудової активності персоналу на даний момент, а й за планування його професійного зростання як резерву на перспективу. Кадровий розвиток є довготривалим завданням, спрямованим на збереження, поліпшення та пристосування фахових та соціальних якостей працівників. Змістом процесу кадрового розвитку є узгодження організаційних цілей та потенційних вимог до працівників, їх професійних знань, навичок, здібностей та особистих якостей. Без висококваліфікованих, культурних, знаючих свою справу кадрів неможливі глибокі якісні зміни в економіці. Це пов'язано з тим, що з чистого адміністратора, який “сліпо” виконував команди “зверху”, менеджер будь-якої фірми пере-

творюється на творчу особистість, діяльність якої спрямована на реалізацію політики мотивації, що здобуває в перехідний до ринкових відносин період вирішальне значення.

Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямів у діяльності будь-якої організації і вважається основним критерієм її економічного успіху. І якщо раніше головна увага приділялася розвитку й вдосконаленню технічного прогресу, впровадженню прогресивних технологій і модифікації організаційних структур, то на сьогодні зроблено крен убік людського фактора — іншими словами, сутність і ефект бізнесу визначають люди.

Одним із найважливіших напрямів управління персоналом на сучасному підприємстві є управління кар'єрою працівників. Адже в умовах ринку значно зростає значення регулювання внутрішнього ринку праці, різного виду переміщень працівників, які здійснюються за допомогою кадрового планування і виступають альтернативою стихійному переміщенню. Планування переміщення працівників забезпечує раціональне використання трудового потенціалу робочої сили, створює умови для самореалізації особистості у вигляді досягнення певної кар'єри.

Останніми роками тема кар'єри привернула увагу вчених та практиків, що викликано реформуванням всіх основних сфер нашого суспільства, становленням ринкової економіки. Те, що раніше вважалося відхиленням від норми, породженням буржуазного суспільства, капіталізму, ототожнювалося з кар'єризмом, який насправді являв собою лише незначний і до того ж девіантний прояв. Нині бажання кар'єрного зростання визнається як важливий показник розвитку людини в системі соціальної структури, істотний фактор та умова поліпшення соціально-психологічного клімату, підвищення продуктивності праці в організації та її конкурентоспроможності. Таким чином, дослідження управління кар'єрою працівників організації є досить актуальним та необхідним у сучасних умовах.

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу зумовлює швидкі зміни і вимоги до професійних знань, умінь і навичок. Знання випускників на початку ХХ ст. знецінювались через 30 років, у кінці століття — через 10, сучасні спеціалісти повинні перенавчатись через кожні 3–5 років [6, 43].

Персонал у сучасних умовах має бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням та ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. За прогнозами науковців США, найближчими роками середній рівень освіти виросте до 13,5 року. Більше половини створених робочих місць вимагають середньо-спеціальної освіти, а 1/3 — вищої. Досягти високих результатів в організації можливо лише тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідно налаштовані.

Професійний розвиток — це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації.

Шляхами вдосконалення безперервного професійного розвитку на підприємстві є забезпечення:

- відповідного професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;
- умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- можливості просування працівників як у професійній, так і в службовій кар'єрі.

На сьогодні розвиток персоналу підприємства проводять самостійно, незалежно від інших організацій, що має як позитивні, так і негативні моменти. В ринкових умовах функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширились. Система підготовки, підвищення кваліфікації і перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб

виробництва в робочій силі, а з другого — дати можливість працівникам відповідно до їх інтересів підвищувати свій професійний рівень і навчатись.

Отже, система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці.

У зв'язку з цим управління розвитком персоналу має сконцентрувати свої зусилля на розв'язанні таких проблем, як розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу; визначення потреб у навчанні працівників у розрізі спеціальностей та професії; вибір форм і методів професійного розвитку персоналу; вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості; фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

## Література

---

1. *Богиня Д. П.* Основи економіки праці: Навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. — 2-ге вид. — К.: Знання-Прес, 2001. — 313 с.
2. *Грішнова О. А.* Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. — К.: Знання, КОО, 2001. — 254 с.
3. *Грішнова О. А.* Людський розвиток: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2006. — 308 с.
4. *Лібанова Е. М.* Ринок праці: Навч. посіб. — К.: Центр навч. л-ри, 2003. — 224 с.
5. *Людський розвиток в Україні: 2004 рік* / За ред. Е. М. Лібанової. — К.: Ін-т демогр. та соціальних досліджень НАН України; Держкомстат України, 2004. — 266 с.
6. *Чухно А.* Зміна характеру та структури зайнятості в умовах постіндустріального суспільства // Екон. часопис ХХІ. — 2002. — № 1. — С. 42–45.

---

## **НЕМАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

---

Не применшуючи роль матеріальних та фінансових ресурсів, технології, слід сказати, що в умовах сучасної кризи найвагомим чинником виживання та подальшого розвитку підприємства є персонал організації, людський фактор. Невдале управління людьми, нехтування їхніми потребами та очікуваннями можуть призвести до краху не лише окремі підприємства, а й цілі корпорації і навіть держави.

Розглянемо вдосконалення систем нематеріального стимулювання високопродуктивної праці працівників підприємства.

Здійснювані в нашій країні політична й економічна реформи не можуть бути ефективно реалізовані без створення діючих стимулів до праці та заповзятливості у поєднанні з високою організованістю і дисципліною.

Разом з тим останнім часом спостерігається тенденція зниження інтересу й уваги до проблем праці, аналізу стану і перспектив розвитку трудової активності, хоча оцінка стану справ у сфері праці — необхідна умова правильного вибору напрямку й методів реалізації заходів щодо оздоровлення економіки. В основі причин, що обумовили необхідність перебудови, лежить криза трудової активності. Її суть — відчуження праці, втрата абсолютною більшістю працівників її змістоутворюючої функції. Радикальна зміна ситуації в країні неможлива без зміни ставлення до праці. Для того щоб розподілити, треба насамперед зробити. Саме тому реальна ефективність будь-яких економічних заходів визначається їх впливом на

ставлення людей до праці. Змінити ставлення до праці не можна декретами і постановами, тому що це тривалий еволюційний процес, який можна прискорити, тверезо оцінюючи і складність ситуації, і причини, що її породили.

Тим часом стимулювання персоналу в будь-якому суспільстві та економічній системі носить сутнісний характер і значною мірою визначає економіку в суспільстві і рівень його добробуту. Ці та інші фактори визначають актуальність і важливість проблем стимулювання персоналу і використання людського фактора в цілому. Одним із видів стимулювання є нематеріальне стимулювання, його значення особливо важливе в сучасних умовах господарювання українських підприємств.

Тому проблема нематеріального стимулювання персоналу на сучасних підприємствах України є надзвичайно актуальною.

Керівникам підприємств малого і середнього бізнесу особливо важливо знати методи нематеріального характеру. Як правило, невеликі підприємства, особливо в стадії становлення, не мають можливості забезпечувати своїх співробітників високими зарплатами або постійними преміями і надбавками до заробітної плати.

Тут є важливим умілий підхід і розмаїтість у стимулюючих чинниках нематеріального характеру. Такими можуть бути:

- упровадження нових форм організації праці, які сприяють максимізації творчої взаємодії між працівниками;
- створення атмосфери відкритості і свободи спілкування;
- чітке формулювання нових завдань і контроль над їх виконанням;
- врахування індивідуальних особливостей кожного співробітника;
- надання належної уваги тим стимулам, які найбільше сприяють росту самоповаги працівника, його бажання досягати поставленого завдання і їх підтримки;
- визначення високих, але розумних стандартів роботи;

- атмосфера взаємної поваги в колективі;
- увага до підлеглих;
- вдосконалення порядку просування службовими сходами співробітників за їх ділові заслуги;
- особиста подяка з боку керівника за гарну роботу;
- підтримка особистої ініціативи співробітників;
- підвищення важливості роботи співробітників та ін.

Важливе місце тут займають методи задоволення потреб вищого рівня (за Маслоу) [5, 176]:

#### 1. Соціальні потреби:

- доручення співробітникам роботи, яка давала б їм можливість спілкуватися;
- створення на робочих місцях духу єдиної команди;
- проведення періодичних нарад із підлеглими не тільки для прийняття стратегічних рішень, а й для обговорення поточних питань;
- не руйнувати виниклі неформальні групи, якщо вони не завдають реальних збитків організації;
- створення умов для соціальної активності працівників поза організацією.

#### 2. Потреба у повазі:

- необхідно постійно збільшувати змістовність роботи співробітників;
- забезпечувати їм ефективний зворотний зв'язок із результатами робіт і реакцією керівника;
- високо оцінювати і заохочувати досягнуті результати;
- залучати підлеглих до формулювання цілей і розробки рішень;
- делегувати підлеглим достатні права і повноваження;
- просувати підлеглих по службовій драбині;
- забезпечувати або підтримувати навчання і перепідготовку підлеглих, яка підвищує рівень їх компетентності.

#### 3. Потреба у самовираженні:

- намагатися точно визначити і реалізувати потенціал кожного працівника;

- доручати підлеглим складні і важливі завдання, що потребують повної віддачі;
- заохочувати і розвивати творчі можливості підлеглих і свої власні.

За оцінкою спеціалістів у галузі менеджменту персоналу, нині в країнах з розвиненою економікою не більше 45 % найманих працівників у структурі мотивів першість віддають досягненню матеріальної винагороди. При цьому за останні роки частка тих, хто віддає перевагу нематеріальним мотивам, різко зросла.

Постійні зміни в структурі, ієрархії стимулів слід розглядати як об'єктивну закономірність, властиву сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються у стимулюванні трудової діяльності, належать:

- зміни в структурі та якості сукупної робочої сили;
- зміни у змісті праці;
- зміни в матеріальному становищі найманих працівників і в цілому в якості їхнього життя;
- вичерпання резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини.

Реакцією на зміну в структурі мотивів та їх ієрархії стало виникнення численних сучасних концепцій, що об'єднують нові принципові положення, незважаючи на певну різницю між ними. Ці концепції під назвами теорій “якості трудового життя”, “забезпечення змісту праці”, “гуманізації праці”, “співучасті” трудящих декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників.

Ці підходи, зокрема, передбачають розробку та впровадження в господарську практику:

- програм гуманізації праці;
- програм професійно-кваліфіційного розвитку робочої сили;
- нетрадиційних методів матеріального стимулювання (індивідуалізація заробітної плати, участь працівників

у прибутках підприємства, плани групового стимулювання, право працівників на придбання акцій на пільгових умовах тощо);

- програм широкого залучення трудящих до управління виробництвом.

Глибокі зміни в структурі і якості робочої сили, у змісті праці, вичерпання резервів зростання ефективності праці за рахунок фізичних можливостей потребують нетрадиційних підходів до посилення мотивації праці. При цьому завдання полягає в тому, щоб привести в дію ті можливості людини, які пов'язані з її майстерністю, освітою та підготовкою, установками, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчості, самореалізації. Такі висновки не лише теоретично обґрунтовані, а й підтверджені широкою практикою.

Американські спеціалісти в галузі управління Т. Петерс і Р. Уотермен на основі вивчення досвіду 62-х працюючих фірм дійшли несподіваного, на їхній погляд, висновку, суть якого виражається формулою: “продуктивність — від людини”.

Результати дослідження засвідчили, що найбільшого успіху досягають ті фірми, які прагнуть створити, підтримувати обстановку довіри до працівників, свободи творчості, самостійності. “Дивіться на них, а не на капітальні вкладення та автоматику, як на головне джерело зростання продуктивності. Це фундаментального значення уроки, що впливають з обстеження зразкових компаній”. Автори зазначеного дослідження підкреслюють, що зразкові компанії розглядають персонал як головне джерело досягнень щодо якості та трудових відносин. Практичні заходи щодо приведення в дію нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників безпосередньо пов'язані з гуманізацією праці. Саме остання, як свідчить досвід, нині є основною ланкою нематеріальної мотивації праці.

Гуманізація праці на практиці має забезпечити:

- високу змістовність праці трудящих, яка відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів;
- краще пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини;
- створення сприятливих умов праці;
- широку та активну участь працівників у вирішенні виробничих завдань.

Класична програма гуманізації праці включає складові:

- забезпечення змісту праці (суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і функцій контролю за якістю продукції; групування різнорідних операцій тощо);
- розвиток колективних форм організації праці;
- створення доцільних умов праці;
- демократизація управління, залучення працівників до управління виробництвом;
- раціоналізація режимів праці і відпочинку, впровадження гнучких графіків роботи.

На основі запровадження традиційних методів мотивації та програм гуманізації праці ставиться завдання створення нової, “синтетичної” моделі організації стимулювання ефективності виробництва. Зрозуміло, головна мета таких програм і методів мотивації — максимізація прибутку. Проте не можна не бачити і того позитивного, що нові підходи до мотивації праці привносять у діяльність найманих працівників, у задоволення їхніх потреб: вони сприяють розвитку творчого потенціалу працівників, підвищують якість трудового життя, ведуть до демократизації управління виробництвом, сприяють задоволенню потреб вищого порядку — в належності та причетності, визначенні та самоствердженні, самовираженні. Нижче детально розглядається зміст окремих складових програм гуманізації праці, реалізація яких спрямована на посилення нематеріальної мотивації трудової діяльності.

Таким чином, комплексну систему нематеріального стимулювання праці можна подати у вигляді таблиці.

## Комплексна система нематеріального стимулювання

| Компоненти                                                                                                                                                                            | Інструменти, методи                                                                                                                                | Мета стимулювання                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Культура підприємства</b><br>Система загальних для всього персоналу підприємства ціннісних орієнтацій і норм                                                                       | Статут підприємства, основні принципи керівництва та організації підприємства, стиль керівництва                                                   | Розуміння і визнання цілей підприємства. Орієнтація на перспективу. Узгодження взаємних інтересів                                                                         |
| <b>Система участі</b><br>Участь робітників у розподілі спільного господарського результату, у капіталі підприємства і розвиток співробітництва                                        | Форми і методи розподілу результату, участь у капіталі, розвиток відносин партнерства                                                              | Установка на кооперативність у поведінці. Орієнтація на співвіднесення затрат і результатів, готовність до ризику. Зацікавленість в інформації, корисної для підприємства |
| <b>Принципи керівництва</b><br>Розпорядження і нормативні положення для регулювання відносин між керівниками і підлеглими в рамках чинної у середині організації концепції управління | Положення по основних принципах управління, управління на основі особистого прикладу, управлінський тренінг                                        | Спільне і конструктивне співробітництво. Позитивне ставлення до співробітників. Відповідальність і самостійність керівників                                               |
| <b>Обслуговування персоналу</b><br>Усі форми соціальних пільг, послуг і переваг, наданих робітникам незалежно від їх становища на виробництві і результатів їхньої роботи             | Безпека праці, охорона здоров'я, створення умов для відпочинку і розвантаження, заняття спортом, піклування про робітників, що потребують допомоги | Соціальна захищеність й інтеграція з підприємством. Соціальна відповідальність щодо інших. Підвищення трудової активності                                                 |

|                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                    |                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Залучення персоналу до прийняття рішень</b><br>Узгодження з робітником визначених рішень, прийнятих на робочому місці, у робочій групі або на виробничій дільниці | Делегування відповідальності, визначення форм відповідальності, добровільна участь в прийнятті рішення                             | Участь у прийнятті рішень на робочому місці. Залучення у справи підприємства. Прийняття на себе відповідальності                 |
| <b>Кружки якості</b><br>Організація робочих груп з робітників, що мають однакові або аналогічні робітничі завдання, для спільного рішення виробничих проблем         | Робоча група, проектний колектив; бригада по управлінню і координації                                                              | Якісна робота і самоконтроль. Колегіальність у звертанні з членами групи. Готовність і здатність до вирішення проблем            |
| <b>Автономні робітники групи</b><br>Структурні одиниці, що самостійно (цілком або частково) організовують свою роботу                                                | Робоча група, проектний колектив; постійні або тимчасові групи, створені для виконання визначених завдань                          | Відповідальність групи і її членів. Порозуміння і співробітництво. Самостійність у прийнятті рішень                              |
| <b>"Job"-фактори</b><br>Заходи, спрямовані на кількісні та якісні зміни робочого завдання й поля діяльності                                                          | Зміст праці, його збагачення, розширення зони праці, ротація, надомна робота, колективна організація праці                         | Гнучкість при виконанні робочого завдання. Розуміння виробничих взаємозв'язків. Взаємна відповідальність і самостійність         |
| <b>Організація робочого місця</b><br>Оснащення робочих місць технічними, ергономічними та організаційними допоміжними засобами з урахуванням потреб робітника        | Технічні й організаційні допоміжні засоби, фізіологічні і психологічні елементи умов праці (ергономіка, кольорове оформлення тощо) | Задоволеність станом робочого місця. Ідентифікація з робочим завданням. Задоволення від роботи і більш якісне виконання завдання |

|                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Кадрова політика</b><br/>Планування і вибір заходів щодо підвищення кваліфікації і внутрівиробничої мобільності з урахуванням потреб, бажань і професійних здібностей робітників</p> | <p>Підготовка і підвищення кваліфікації кадрів, тренінг і семінари, планування кар'єри, перспективні програми формування структури кадрів</p>                                                                                                              | <p>Внутрівиробнича мобільність і гнучкість у застосуванні професійної кваліфікації. Самостійність й ініціативність. Творча та інноваційна діяльність</p>         |
| <p><b>Регулювання робочого часу</b><br/>Гнучке пристосування робочого часу до потреб персоналу і підприємства</p>                                                                          | <p>Скорочення робочого часу, гнучкий робочий час, змінний графік, неповний робочий час, вихідні дні, пов'язані з релігійними святами, гнучкий розподіл річного фонду робочого часу, збільшення тривалості відпустки робітникам з великим стажем роботи</p> | <p>Відповідальне і свідоме використання робочого часу. Привабливість праці, пов'язана з гнучкістю робочого часу. Ефективність використання робочого часу</p>     |
| <p><b>Інформація робітників</b><br/>Доведення до робітників необхідних відомостей про справи підприємства</p>                                                                              | <p>Заводські журнали, цехові листки, довідники підприємства, збори колективу, звіти про роботу, наради робітників</p>                                                                                                                                      | <p>Інформованість про справи підприємства. Інтерес до інформації, що виходить за межі робочого місця. Мислення і діяльність з позицій інтересів підприємств.</p> |
| <p><b>Оцінка персоналу</b><br/>Система планомірної і формалізованої оцінки робітників по визначеному, заздалегідь установленим критеріям</p>                                               | <p>Методи оцінки результатів праці і потенційних можливостей робітника, оцінка поведінки</p>                                                                                                                                                               | <p>Позитивний вплив на поведінку і розвиток особистості. Відповідальність за свої дії. Самокритична оцінка трудових досягнень</p>                                |

Отже, використання одних і тих самих стимулів (заробітна плата, премії, бонуси, ротація робочих місць тощо), але різних підходів, методів, механізмів, співвідношень між матеріальними, моральними і соціальними стимулами, сприяють формуванню різних моделей стимулювання, що перебувають у постійному динамічному розвитку.

## Література

---

1. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 422 с.
2. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 2002.
3. *Мориссей Дж.* Целевое управление организацией. — М.: Сов. Радио, 1979.
4. *Мэйтланд Я.* Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: Пер. с англ. / Под ред. И. И. Елисеевой. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 2006. — 160 с.
5. *Розанова В. А.* Психология управления. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2007. — 324 с.
6. *Управление персоналом в условиях социально-рыночной экономики* / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 2007 — 306 с.
7. *Уткин Э. А.* Мотивационный менеджмент. — М.: ЭКМОС, 2009. — 256 с.
8. *Уткин Э. А., Кочеткова А. И.* Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. — М.: АКАЛИС, 2006. — 242 с.
9. *Хміль Ф.* Менеджмент. — К.: Вища шк., 2005.
10. *Шекиня С. В.* Управление персоналом современной организации. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2007. — 336 с.
11. *Щёкин Г. В.* Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Науч.-практ. пособие. — К.: МАУП, 2009. — 400 с.
12. *Щёкин Г. В.* Менеджмент человеческих ресурсов. — К.: МАУП, 2005.

---

## **СУЧАСНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУЛЮВАННЯ СУТНОСТІ ЯКОСТІ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ**

---

Існуючі моделі державного регулювання надання медичних послуг по-різному інтегрують суб'єктів і об'єктів цього процесу (лікарів, пацієнтів, адміністраторів, менеджерів лікувальної справи, науковців тощо), але мета їх використання — єдина і полягає в реалізації охорonoооздоровчої політики держави на засадах дієвого контролю якості медичного обслуговування населення і його доступності, доцільного реформування галузі, залучення інвесторів і благодійних фондів. З огляду на це виникає необхідність наукового аналізу механізмів реалізації соціальної політики держави та визначення шляхів їх удосконалення, оскільки стан здоров'я населення України як інтегральний показник суспільного благополуччя свідчить про високий рівень захворюваності, демографічні диспропорції, що потенційно загрожує національній безпеці країни. Однією з причин такої ситуації є невідповідність ресурсного і кадрового забезпечення галузі потребам у якісних медичних послугах.

Безпосередньо питання регулювання якості медичної допомоги та послуг розглядаються у працях таких науковців, як В. Лехан, Ю. Вороненко, З. Гладун, Я. Радиш, В. Москаленко, В. Загородній, З. Надюк, О. Галацан, А. Немченко, Д. Карамішев, Н. Солоненко, І. Шейман, Е. Магуайр, Д. Гендерсон, Г. Муні, Р. Салтман, Дж. Фігейрас, П. Конгвестведт та ін.

Але, незважаючи на розробки зазначених та інших науковців, слід визнати, що досі залишаються невирішеними чима-

ло питань, пов'язаних з опрацюванням та впровадженням ефективної системи контролю якості медичних послуг на рівні лікувальних закладів і спеціалістів, методичним забезпеченням реалізації принципу пріоритетності інтересів споживачів, формуванням у медицині конкурентного середовища. Відтак, необхідність теоретичного обґрунтування нової парадигми високої якості медичних послуг в Україні та відповідних їх форм і засобів в умовах розширення недержавного сектора охорони здоров'я, багатоканального фінансування галузі, включення у процеси реформування інститутів громадянського суспільства та широкого загалу самих медиків і зумовлюють актуальність теми дослідження.

Розглянемо сучасні теоретичні підходи до формулювання сутності якості медичної допомоги.

На сьогодні єдине, загальноприйняте визначення якості охорони здоров'я відсутнє, адже проблема має безліч аспектів і кілька концепцій, що з часом змінюються й удосконалюються.

Існує багато визначень якості медичної допомоги (ЯМД).

І. В. Успенська і Г. А. Пономарьова розуміють якість через сукупність властивостей і характеристик медичних послуг, які визначаються їх спроможністю задовольняти потреби людини і суспільства у зміцненні здоров'я. А одна з головних вимог до якості медичної допомоги — це задоволеність пацієнта (населення) наданими йому медичними послугами [9].

За визначенням В. Ф. Чавпецова, якість медичної допомоги як об'єкт дослідження й управління являє собою властивість процесу взаємодії лікаря і пацієнта, обумовлену кваліфікацією професіонала, тобто спроможністю виконувати медичні технології, зменшувати ризик прогресування наявних у пацієнта захворювань і виникнення нового патологічного процесу, оптимально використовувати ресурси медицини і забезпечувати задоволеність пацієнта від його взаємодії з медичною системою [3].

У міжнародних стандартах серії ISO 9000, що використовуються для розроблення та сертифікації систем якості, це

поняття визначається як сукупність характеристик об'єкта, що стосується його здатності задовольняти встановлені потреби [8].

Існують іще кілька підходів до визначення якості медичної допомоги:

“Якість медичної допомоги визначається використанням медичної науки і технології з найбільшою користю для здоров'я людини, але без збільшення ризику. Рівень якості, таким чином, — це рівень балансу вигоди і ризику для здоров'я” [12].

“...належне проведення (згідно зі стандартами) усіх заходів, що є безпечними і прийнятними, використовуються в даному суспільстві і впливають на смертність, захворюваність, інвалідність...” [10].

“Якість — це виконання вимог або інструкцій” [11].

“Якість — це дотримання стандартів” [5].

“Якість медичної допомоги — сукупність характеристик, що підтверджують відповідність наданої допомоги наявним потребам пацієнта (населення), його очікуванням, сучасному рівню медичної науки і технології” [7].

“Під якістю медичної допомоги розуміють процес взаємодії лікаря та пацієнта, що ґрупується на професіоналізмі лікаря, тобто його здатності знижувати ризик прогресування захворювання у пацієнта та виникнення нового патологічного процесу, оптимально використовувати ресурси медицини та забезпечити задоволеність пацієнта наданою йому медичною допомогою” [2].

Як бачимо, незважаючи на зовнішню простоту, дати визначення “якість медичної допомоги” доволі складно. У літературі є декілька десятків визначень якості медичної допомоги, що відрізняються не тільки в деталях, а й нерідко суперечать один одному, що підтверджує відсутність єдиної точки зору з цього питання серед медичних працівників, у тому числі організаторів охорони здоров'я [4].

Різноманітні визначення поняття “якості медичної допомоги” відображають насамперед розбіжності у розумінні

окремими дослідниками суті даної категорії і галузі її застосування, що, у свою чергу, обумовлено двома чинниками.

Це пов'язано з винятковою складністю і багатоплановістю понять “медична допомога” і “якість медичної допомоги”. Так, якість медичної допомоги, що надається окремому хворому, несе одне змістовне навантаження, а якість медичної допомоги, що надається в лікувально-профілактичному закладі (ЛПЗ) або в цілому по країні, — інше. Відповідно до цього цілі побудови цих “якостей” і методи їх виміру можуть не збігатися. Лікарі оцінюють якість своєї роботи і діяльність своїх колег з одних позицій, хворі — з інших, органи охорони здоров'я — ще з інших і т. д.

З часом змінюються вимоги до рівня медичної допомоги, з'являються нові можливості і нові галузі застосування цього показника з розвитком суспільства, що спонукає дослідників постійно звертатися до цього питання, але на новій основі. У цілому ж, варто говорити не про одне загальне для всіх поняття “якість медичної допомоги” і шукати для нього найбільш чітке визначення, а використовувати систему понять, кожне з яких розкривало б той чи інший бік загального поняття “медична допомога” щодо конкретних умов функціонування системи охорони здоров'я, а всі разом — ці поняття створювали б достатньо чітку картину стану якості медичної допомоги на будь-якому рівні.

Так, якість медичної допомоги населенню має свої специфічні критерії визначення та оцінку, пацієнту — зовсім інші, а якість медичної допомоги, що надається в ЛПЗ або у цілому в системі охорони здоров'я, визначається за окремою оцінною шкалою. Складність розуміння категорії якості, особливо в медичній практиці, зумовлена тим, що при оцінюванні якості об'єкта вона розглядається як сукупність її властивостей [1].

По-перше, якість медичної допомоги потрібно оцінювати за допомогою багатьох показників (підготовка спеціаліста, його здібності та професійний досвід, технічна забезпеченість

лікувального закладу, технології діагностики та лікування, що застосовуються, та ін.), тобто з використанням показників, які мають змінні значення.

По-друге, якість медичної допомоги як кінцевий результат складається з етапних результатів: якості рівня дослідження, якості діагностики, якості лікування, якості уточнення діагнозу в процесі лікування та ін.

По-третє, якість медичної допомоги є результативним показником, який стосується об'єкта "медична допомога". Ця категорія достатньо складна і не завжди здатна відповідати встановленим або припустимим вимогам.

По-четверте, якість є похідною категорією багатьох поєднаних факторів діяльності медичних та інших спеціалістів і результатів їх взаємодії з пацієнтом.

І, нарешті, по-п'яте, категорія якості повинна одержати показову оцінку в медичній практиці [6].

На основі результатів комплексних теоретичних і прикладних досліджень, порівнянь наукової літератури визначено найважливіші напрями дослідження проблеми запровадження системи управління якістю надання медичних послуг у закладах охорони здоров'я. Урахування основних теоретичних і практичних результатів дослідження, аналіз потреб сучасного розвитку охорони здоров'я населення дає змогу поліпшити державне управління галуззю, відкриває простір для подальших досліджень, зокрема з питань удосконалення нормативно-правової бази стандартизації надання медичних послуг в Україні та її узгодження з міжнародними нормативно-правовими актами у цій сфері; розробки програм безперервного підвищення якості медичних послуг.

## Література

---

1. Биченко С. І., Буркат Н. Є., Войцехівський В. М., Глуховський В. В., Гук А. П. Стратегічні напрями розвитку охорони здоров'я в Україні / За ред. В. М. Лехан. — К.: Сфера, 2001. — 174 с.

2. *Гришин В. В.* Регулирование процессов становления страховой медицины. — М.: Наука, 1997. — 352 с.
3. *Зюков О. Л.* Сучасні підходи до визначення. Якість медичної допомоги // Головна медична сестра. — 2009. — № 3. — С. 41–44.
4. *Управління якістю медичної допомоги в контексті інноваційних перетворень системи охорони здоров'я / Д. В. Карамішев //* Главный врач. — 2007. — № 8. — С. 68–71.
5. *Качество медицинской помощи //* Главный врач. — 2012. — № 1. — 71 с.
6. *Кочубей А. В.* Проблемы стандартизации в здравоохранении // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. — 2008. — № 3. — С. 19–21.
7. *Сафонов Г. А., Логинова Е. А.* Методические подходы к оценке деятельности стационарных учреждений и качества медицинской помощи // Стационарная медицинская помощь (основы организации). — М.: Медицина, 2009. — С. 180–185.
8. *Стандарти ISO 9000 у запитаннях та відповідях //* Стандартизація, сертифікація, якість. — 2001. — № 4. — С. 39–43.
9. *Успенская И. В.* Социальный статус пациентов больницы, их затраты на лечение и удовлетворенность медицинской помощью / И. В. Успенская, Г. В. Пономарев // Экономика здравоохранения. — 2009. — № 5, 6. — С. 2–3.
10. *Хвисюк М. І., Парфьонов І. І.* Менеджмент в охороні здоров'я. — Х.: Оберіг, 2008. — Ч. 2. — 552 с.
11. *Щепин О. П., Стародубов В. И., Линденбратен А. Л., Галанова Г. И.* Методологические основы и механизмы обеспечения качества медицинской помощи. — М.: Медицина, 2002. — 176 с.
12. *Donabedian A.* The quality of care: how can it be assessed & // JAMA. — 1988. — Vol. 260. — Н. 1743–1748.

---

## **КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

---

Головним призначенням управлінського контролю є на-самперед реалізація прийнятих раніше рішень, що приводять до досягнення очікуваного результату.

Проблемам виконання і контролю прийняття і реалізації управлінських рішень присвячені праці вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як М. І. Крулькевич, І. А. Курдюмов, О. Великий, Р. Клейнер, В. Андрійчук, Л. Бауер, В. В. Черкасов, К. В. Балдін, С. Н. Воробйов, В. Б. Уткін, В. І. Кіоррінг, Б. Г. Літвак, Р. А. Фатхутдінов, А. В. Андрейчиков, Е. А. Смірнов та багатьох інших.

Потреба у вирішенні проблем забезпечення обґрунтування процесу контролю виконання управлінських рішень у закладах охорони здоров'я в умовах невизначеності середовища господарювання зумовлює необхідність подальшого дослідження.

Прийняття рішень являє собою процес, який починається з виникнення проблемної ситуації і завершується вибором рішення — дії для подолання проблемної ситуації.

У сучасних умовах важливу роль відіграє якість та ефективність управлінських рішень. Існує велика кількість методів та критеріїв оцінки цих ознак. Використання того чи іншого критерію залежить, як і у випадку використання методів для розробки рішень, від умов, у яких здійснюється оцінка рішення.

Основна причина необхідності контролю — це невизначеність, що є невід'ємним елементом майбутнього і властива

будь-якому управлінському рішення, виконання якого передбачається в майбутньому.

Процес прийняття рішень є складним і багатостороннім. Він включає цілий ряд стадій та операцій. Питання про те, скільки і які стадії повинні мати місце в процесі прийняття рішень, який конкретний зміст кожної з них, вирішуються менеджерами по-різному.

Безпосередньо процес прийняття рішення розпочинається з отримання інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище. У процесі її обробки визначається вірогідність і повнота інформації. Інформація є необхідною умовою для прийняття багатьох рішень у межах управлінської системи. Кожне управлінське рішення приймається на основі аналізу лише спеціально відібраної інформації. При аналізі інформації слід враховувати її особливості.

Структуризація й аналіз обробленої інформації, сукупність її об'єктивних і суб'єктивних факторів дає можливість менеджеру визначити ступінь важливості проблеми й обґрунтувати необхідність щодо її вирішення. Після виявлення проблеми головним завданням менеджера є чітке її формулювання. Від формулювання проблеми залежать важливі елементи управлінського рішення — визначення цілей і завдань. Визначення цілі або комплексу цілей, які необхідно досягти при розв'язанні поставленої проблеми, дає змогу конкретизувати завдання, вирішення яких забезпечує досягнення цілей. Прийняті управлінські рішення можуть набирати письмової чи усної форми. Переважно рішення оформлюються письмово.

Реалізація прийнятого рішення вимагає розробки організаційного плану, спрямованого на досягнення мети цього рішення. В організаційному плані загальний обсяг робіт розчленовується на окремі складові. Для виконання робіт визначаються виконавці й відповідальні особи.

Після розробки плану реалізації рішення він в обов'язковому порядку доводиться до виконавців. Доведення управлінського рішення до виконавців супроводжується пояснен-

ням його змісту й значення, а також передбачуваних результатів. Якщо рішення стосується колективу працівників, то програма його виконання обговорюється активом підприємства.

Процес реалізації прийнятого рішення тісно пов'язаний з контролем за його виконанням. Ефективний контроль за виконанням рішення неможливий без чіткого обліку виконання окремих робіт. При цьому використовуються три види обліку: статистичний, бухгалтерський, оперативний. Завданням контролю є не лише своєчасне виявлення відхилень від визначеної програми, а й швидка їх ліквідація або упередження. Від ефективності контролю, зрештою, залежить реальність рішень, що приймаються, і своєчасність їх виконання.

Труднощі у здійсненні контролю полягають у тому, що треба одночасно контролювати хід виконання багатьох рішень і розпоряджень за різними показниками. Для цього в організації створюється спеціальна система контролю виконання рішень (наказів, постанов, розпоряджень).

Державний контроль за підприємницькою діяльністю і нагляд у галузі охорони здоров'я здійснюють Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство охорони здоров'я Автономної Республіки Крим, Ліцензійна палата при Міністерстві економіки України, управління охорони здоров'я обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій, інші уповноважені органи та заклади. Організаційно-методичне керівництво органами охорони здоров'я при здійсненні ними контролю та нагляду за суб'єктами підприємництва покладається на Міністерство охорони здоров'я України.

У сучасних організаціях використовується контроль ручний, картковий і комп'ютерний. Усе залежить від обсягу документів, що контролюються.

Важливим засобом контролю виконання прийнятих рішень є систематичне заслуховування звітів з виконання прийнятих рішень на засіданнях колегіальних органів (правліннях, колегіях, президіях, радах), нарадах у керівників організації, менеджерів структурних підрозділів.

---

## **ОЦІНКА БІЗНЕСУ: МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ**

---

Динамічність структури ринків, посилення конкуренції, розподіл і перерозподіл капіталу, формування інвестиційних потоків та ін. зумовлюють ситуації, пов'язані з купівлею–продажем діючого бізнесу або його частини; отриманням кредиту під заставу майна підприємства (іпотеки); реорганізацією (злиття, розподіл, поглинання і т. д.) і ліквідацією підприємства, що проводяться як за рішенням його власників, так і за рішенням арбітражного суду при банкрутстві підприємства; здійсненням інвестиційного проекту розвитку підприємства (бізнесу), коли для його обґрунтування необхідно знати вихідну вартість підприємства (бізнесу); страхування майна підприємства тощо. У всіх випадках необхідним є проведення оцінки бізнесу (діючого підприємства), сутність і порядок здійснення якої потребує наукових досліджень і вдосконалення в напрямі адаптації до сучасних вимог.

Оцінка вартості будь-якого виду бізнесу є цілеспрямованим процесом визначення в грошовому вираженні вартості зазначеного об'єкта з урахуванням отримання можливих доходів у конкретному ринковому середовищі. Для визначення вартості бізнесу можуть використовуватися різні методи оцінювання. Встановлено, що вибір методу оцінки залежить від причин її проведення та поставленої мети. Тобто існує ситуація, у якій одне й те саме підприємство на певну дату може мати різну оціночну вартість залежно від поставленої мети та вибору методу оцінки. Для проведення оцінки бізнесу можуть використовуватися такі підходи:

- дохідний;
- порівняльний;
- витратний.

У процесі оцінки бізнесу з позицій дохідного підходу підприємство розглядається не як матеріально-виробнича база, а досліджується як бізнес або діяльність, які здатні приносити дохід (прибуток). Тобто основою цього підходу є визначення нинішньої вартості майбутніх доходів, що надходитимуть від діяльності зазначеного суб'єкта господарювання. Таким чином, оцінка вартості підприємства, що ґрунтується на дохідному підході, у більшості випадків залежить від перспективи розвитку цього бізнесу, фактичної ситуації на ринку та його тенденцій у ретроспективному періоді.

Найбільшою проблемою оцінки бізнесу на основі дохідного підходу є процес прогнозування величини доходів і визначення рівня їх капіталізації. Важливим є те, що для розрахунку вартості враховується тільки та частина капіталу, яка здатна приносити економічні вигоди в майбутньому. Також водночас визначається проміжок часу, протягом якого майбутній власник зможе отримувати доходи, та обґрунтовується величина можливих ризиків. На практиці дохідний підхід ґрунтується на основі таких двох методів оцінки, як метод дисконтованих грошових потоків та метод капіталізації прибутку.

Широкого застосування в рамках дохідного підходу набув метод дисконтованих грошових потоків. Він ґрунтується на компромісі, у якому потенційний покупець не заплатить за вказану фірму більше, ніж нинішня вартість її майбутніх доходів, а власник не продасть свій бізнес дешевше від нинішньої вартості прогнозованих майбутніх доходів. Отже, сторони купівлі–продажу визначають істинну ціну, що дорівнює нинішній вартості майбутніх доходів підприємства.

Оцінка бізнесу методом дисконтованих грошових потоків складається з таких етапів:

- визначення тривалості прогнозованого періоду;

- ретроспективний аналіз результатів діяльності, а саме – обсягів реалізації і витрат та їх прогнозування;
- розрахунок грошових потоків для кожного прогнозованого періоду;
- визначення ставки доходу;
- розрахунок нинішньої вартості майбутніх грошових потоків і, відповідно, визначення вартості бізнесу.

Застосування зазначеного методу оцінки бізнесу є складним і трудомістким процесом, проте він часто використовується на практиці. Перевагою цього методу є те, що тут ураховуються динаміка показників діяльності підприємства в розрізі минулих періодів, перспективи розвитку ринку, де позиціонується бізнес, а також він відповідає інтересам інвесторів.

Метод капіталізації прибутку застосовується у разі, коли є достатня наявність даних для визначення поточних грошових потоків й очікувані темпи їх росту. Цей метод найбільше використовується для підприємств, які мають стабільні прибутки та характеризуються стійкістю функціонування. Відповідно він характерний для застосування в державах з розвиненою ринковою економікою та стабільним макросередовищем.

Визначення вартості бізнесу за цим методом здійснюється за формулою:

Вартість бізнесу = Прибуток / Ставка капіталізації.

Процес оцінки бізнесу за методом капіталізації бізнесу складається з таких етапів, як:

- детальний аналіз фінансової звітності підприємства;
- визначення середньої величини річного прибутку;
- розрахунок ставки капіталізації;
- визначення вартості бізнесу підприємства.

Розрахунок ставки капіталізації відбувається на основі ставки дисконту за вирахуванням очікуваних середньорічних темпів росту прибутку.

Оцінка бізнесу на основі порівняльного підходу ґрунтується на використанні ринкової інформації, тобто визначен-

ня вартості підприємства здійснюється, виходячи з реальної ціни купівлі–продажу аналогічної фірми, що зареєстрована на місцевому фондовому ринку.

Перевагою порівняльного підходу є те, що вартість бізнесу фактично визначається ринком і для оцінки лише коригується реальна його ціна, виходячи з ринкової вартості акцій підприємства, існуючого попиту на них та ін. Недоліком є те, що в розрахунках не включаються перспективи розвитку підприємства в майбутньому.

Оцінка вартості бізнесу може здійснюватися шляхом застосування таких методів:

- метод галузевих коефіцієнтів;
- метод ринку капіталу.

Метод галузевих коефіцієнтів ґрунтується на використанні рекомендованих співвідношень між ціною бізнесу підприємства та відповідними фінансовими коефіцієнтами. Галузеві коефіцієнти розраховуються на основі тривалих статистичних досліджень за ціною продажу різних діючих підприємств та основних показників їх фінансово-господарської діяльності. Цей метод не набув широкого застосування у вітчизняній практиці оцінки бізнесу, оскільки у нас відсутня необхідна інформація за галузевою належністю.

Метод ринку капіталу ґрунтується на використанні цін, що сформовані на відкритому фондовому ринку, і складається з таких етапів:

- вибір аналогічних підприємств і організацій;
- збирання необхідної інформації та детальний її аналіз;
- розрахунок оціночних мультиплікаторів і вибір найвагоміших;
- визначення оцінки бізнесу підприємства.

Розрахунок мультиплікаторів передбачає встановлення коефіцієнтів, що найбільше відображають співвідношення між ціною бізнесу та його основними фінансовими показниками. Прикладом мультиплікаторів є коефіцієнт ціна/обсяг реалізації, коефіцієнт ціна/вартість активів, коефіцієнт ціна/

прибуток та ін., що визначаються на основі вибірки підприємств-аналогів. Залежно від конкретних виробничих ситуацій, завдань і мети оцінки кожному мультиплікатору присвоюється відсоток вагомості, здійснюється відповідне коригування і, таким чином, визначається вартість бізнесу.

Оцінка бізнесу на основі витратного підходу передбачає встановлення вартості активів (матеріальних і нематеріальних) підприємства за даними фінансової звітності за вирахуванням зобов'язань і, в результаті, одержання вартості власного капіталу на певну дату. Основною перевагою витратного підходу є достовірність інформації про підприємство та, водночас, вагомим недоліком є відсутність потенційних можливостей розвитку бізнесу чи інших тенденцій на перспективу. Проте, незважаючи на недоліки, зазначений підхід до оцінки бізнесу найбільш адекватний в умовах перехідної економіки порівняно з дохідним і порівняльним підходами.

Витратний підхід до оцінки бізнесу передбачає використання таких методів:

- метод заміщення;
- метод ліквідаційної вартості;
- метод чистих активів.

Метод заміщення передбачає визначення фактичних витрат у діючих цінах на побудову аналогічного підприємства, що оцінюється. Цей метод застосовується для оцінки капіталомістких підприємств. Слід відзначити, що широко метод використовувався в радянській практиці у вигляді формування проектно-кошторисної документації для будівництва об'єктів різного призначення. На сьогодні цей метод застосовується для приблизного розрахунку ринкової вартості підприємства.

Метод ліквідаційної вартості використовується для оцінки бізнесу, коли підприємство перебуває в ситуації банкрутства чи його ліквідації, або у випадках, коли існує ймовірність згортання бізнесу. Зазначений метод передбачає визначення грошової суми, яку власник підприємства може отримати від

ліквідації та закриття свого бізнесу шляхом розпродажу всіх активів і розрахунків з кредиторами. Потім з одержаної суми віднімаються витрати, пов'язані з ліквідацією підприємства, і, таким чином, визначається величина ліквідаційної вартості існуючого бізнесу. Метод ліквідаційної вартості дає мінімальне значення оцінки та дає можливість визначити нижній рівень вартості бізнесу.

Найбільш простим і доступним у застосуванні методом оцінки активів підприємства є метод чистих активів. Суть його полягає в тому, що з валюти бухгалтерського балансу вираховуються всі довгострокові та короткострокові зобов'язання і завдяки цьому визначається величина власного капіталу підприємства, тобто чиста вартість його існуючих активів. На основі цього оцінюється вартість бізнесу, яка ґрунтується на статичних даних фінансової звітності, що, в підсумку, не враховують динаміки існуючих змін і можливих тенденцій.

Найточніша оцінка вийде при застосуванні всіх трьох підходів з подальшим підсумковим узгодженням вартості, за якого кожному результату присвоюється свій ваговий коефіцієнт. Завдання оцінювача — визначити, яку вагу мають результати кожного з підходів при формуванні підсумкової вартості бізнесу. Крім усього іншого, при оцінці бізнесу має бути проведений аналіз галузі (поточний стан та перспективи розвитку даного бізнесу), коротко охарактеризовано економічне становище регіону, в якому розташована компанія.

У цілому розглянуті методи оцінки бізнесу є різними за змістом виконання, проте обґрунтовано доцільні для різних виробничих ситуацій, виходячи з поставленої мети та вихідної інформації. Так, у разі формування точного прогнозу доходів діяльності підприємства є можливість застосування методів оцінки бізнесу, що ґрунтуються на дохідному підході. У разі наявності достовірної інформації про купівлю—продаж підприємств-аналогів і результатів їх діяльності в рамках галузевої належності логічним буде застосування методів

оцінки бізнесу, які ґрунтуються на порівняльному підході. Незважаючи на різноманітність методів оцінки бізнесу, жоден з них не є універсальним. Тобто кожен має свої переваги й обмеження у застосуванні, що, в результаті, відображає різну вартість підприємств, які аналізуються. Отже, основним критерієм вибору підходу й методу оцінки бізнесу є поставлені мета й завдання визначення вартості господарюючого суб'єкта, а також наявність достовірної інформації його зовнішнього та внутрішнього середовищ.

## Література

---

1. *Яремко І. Й.* Оцінка ринкової вартості підприємств: ринковий / Наук. вісн. Нац. лісотехн. ун-ту України, 2005. — Вип. 15.4.
2. *Рош Д.* Вартість компанії: Від бажаного до дійсного / Джуліан Рош: Пер. з англ. Е. І. Недбальська; За ред. П. В. Лебедев. — Мінськ: Гревцов Паблішер, 2008. — 352 с.

## **ВЛАДА ТА ЛІДЕРСТВО В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА**

---

Проблемі лідерства й ефективного його використання в менеджменті приділяється особлива увага. Теорії лідерства прагнуть з'ясувати, які характеристики лідерства є найбільш ефективними та чому. Дослідники цієї проблеми справедливо підкреслюють, що для успішного виконання своїх функцій керівник-менеджер має бути і лідером

У період між 1930 і 1950 р. вперше почали вивчати лідерство у великих масштабах й на системній основі з метою виявлення властивостей чи особистісних характеристик ефективних керівників.

Кращі із керівників мають набір загальних для всіх особистих якостей. Деякі з них — це рівень інтелекту, зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, висока ступінь впевненості в собі. У 1948 р. Р. Стогдилл довів, що в різних ситуаціях вимагаються різні здібності та якості.

Слово “лідер” означає: той, хто веде за собою, очолює. Лідер здійснює важливу функцію управління — показує шлях руху вперед, веде за собою виконавців. Нині у світі склалася така ситуація, що без визнаних лідерів неможливо вижити ні підприємницькій, ні іншій організації. Лідерство є тим видом діяльності, який поряд із керівництвом та прийняттям рішень властивий усій системі управління. Якщо ефективний керівник однозначно позитивно впливає на ефективність управління, то ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керівниками. Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на персонал організації.

Узагальнюючи дослідження, теоретики лідерства змушені були визнати, що не існує “оптимального” стилю керівництва, оскільки дуже вірогідно, що на ефективність впливатиме характер конкретної ситуації, зміна якої веде до зміни стилю. Подальші дослідження показали, що в ефективності керівника вирішальну роль можуть зіграти додаткові фактори, такі як: потреби і особисті якості підлеглих, вимоги й впливи середовища, а також інформація. Тому сучасна теорія лідерства звернулася до ситуаційного підходу, у якому вчені намагаються визначити, які стилі поведінки й особисті якості найбільше відповідають визначеним ситуаціям.

Стиль — сукупність прийомів впливу керівника в його діяльності; манера поведінки щодо підлеглих, аби вплинути на них з метою досягнення цілей організації.

Поняття стилю доцільно застосовувати насамперед щодо особистості керівника. Причому індивідуальний стиль є особливою формою поєднання виробничої функції керівника з його функцією регулювання особистих взаємовідносин між членами підпорядкованого йому колективу. До суб’єктивних якостей керівника, які визначають стиль його керівництва, відносять інтелект, загальну культуру, рівень професійної майстерності, особливості характеру і темпераменту, моральні якості тощо.

Об’єктивно стиль керівника диктується насамперед усвідомленою метою, яка визначає спосіб і характер його дій і якій він повинен підпорядковувати свою волю.

Стиль, якого дотримується керівник, постійно перебуває в полі зору його підлеглих. Він певним чином оцінюється та сприймається ними. Багато хто наслідує свого керівника, намагається його копіювати. Тому стиль роботи підлеглих атестує їхніх керівників так само переконливо, як поведінка дітей — їхніх батьків.

Стиль керівництва залежно від ступеня делегування повноважень можна поділити на:

- директивний (вказівний) — нехайне виконання підлеглими вказівок керівника без взяття до уваги їхніх міркувань;
- авторитарний — керівник сам вирішує, що і як необхідно зробити, домагаючись певної ініціативи від підлеглих;
- демократичний — рішення приймаються після обговорення;
- делегуючий (який наділяє повноваженням) — члени групи працюють практично самостійно. Вони забезпечують високу гнучкість у визначенні цілей і завдань, визначають шляхи і способи виконання завдань та вирішення проблем.

Між керівництвом та лідерством є певні відмінності. Так, якщо керівництво — це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлеглі виконують рішення керівників і вирішують визначені завдання, то лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому необов'язково обіймаючи формальну посаду. Посада керівника — це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень та структур. Дуже часто керівник є лідером без будь-якого зв'язку з його посадою в існуючій управлінській ієрархії. Тому проблема поєднання функцій лідера і менеджера в одній особі все більш привертає увагу теоретиків.

Теорія лідерства прагне з'ясувати і передбачити, які характеристики лідерства виявляються найефективнішими і чому з позиції спрямування зусиль персоналу на досягнення мети організації в конкретних умовах.

Згідно з теорією особистих якостей лідерства (теорією великих людей) кращі керівники — це ті, хто має певний набір властивих усім людям особистих якостей. Наприклад: знання, інтелект, чесність, здоровий глузд, ініціативність тощо. Знаючи про необхідність цих рис, люди можуть навчатися виховувати їх у собі й ставати хорошими керівниками.

У практиці управлінської діяльності виявляється, що на ефективність керівництва, крім особистих рис і поведінки керівника, вирішальний вплив можуть справити інші фактори. Тому сучасна теорія лідерства надає перевагу ситуаційному підходу. Різні ситуації вимагають різних способів впливу на персонал, тобто керівник-лідер мусить уміти поводитися по-різному в різних ситуаціях.

Вплив лідерів у підприємницькій діяльності з погляду менеджменту виявляється у зміні настроїв, формуванні бажань і уявлень про розвиток бізнесу персоналом організації. Проведене опитування 1500 менеджерів європейських компаній показало, що найважливішими лідерськими рисами керівника є:

- спроможність формувати ефективну команду (96 %);
- прислухатися до думки колег і підлеглих (93 %);
- приймати самостійні рішення (87 %);
- залучати інших до виконання рішень (86 %).

Під впливом розуміється будь-яка поведінка індивіда, що вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда. Конкретні засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на іншу, можуть бути найрізноманітнішими — від прохання до найсуворіших погроз.

На думку одного із найвідоміших економістів ХХ ст. Дж. Гелбрейта, влада — це спроможність однієї людини або цілої групи людей нав'язувати свою думку іншим. З'ясування її наявності потребує відповіді на три запитання: хто цією владою володіє (оскільки це не завжди буває очевидним); для досягнення якої мети її використовують; яким способом домагаються згоди або підкорення усіх інших? У теорії менеджменту організації влада, по-перше, визначає коло відповідальності перед вищим керівництвом, і в цьому розумінні формальна влада допускає застосування примусових санкцій; по-друге, забезпечує професійну експертизу всіх, хто приймає рішення, шляхом залучення в управлінську ієрархію потрібних та авторитетних експертів; по-третє, забезпечує координацію

зусиль усіх членів організації, тобто визнання обов'язковими для них рішень та загальної мети.

На відміну від уявлень класичного менеджменту, за якими формальна влада — це невід'ємний та єдиний аспект ефективного менеджменту, пізніше було показано можливість успішного застосування (використання) інших форм впливу, зокрема переконання та професійного авторитету.

Практичний інтерес для теорії та практики менеджменту становить протиставлення понять “влада” та “авторитет”. Якщо розглядати владу як право, яким наділена людина в силу свого службового становища (посади) в організації, то влада не уособлена і не має нічого спільного з особою. Навпаки, авторитет завжди ідентифікується з особою, її здатністю спонукати інших до відповідних дій та вчинків. Мати авторитет — означає лише забезпечувати можливість того, щоб щось робилося. Керувати — означає використовувати авторитет як засіб для досягнення конкретної мети. Авторитет в організації — це вплив або здатність лідера спонукати інших до виконання покладених на них обов'язків.

Організації, які досягають успіху, відрізняються головним чином тим, що мають більш динамічне та ефективне керівництво.

Влада та вплив як інструменти лідерства є фактично єдиним засобом, яким володіє керівник для розв'язання різних ситуацій. Без влади немає ні організації, ні порядку.

Розглядаючи відносини влади між керівником і підлеглим, не варто забувати про баланс влади. Керівнику слід пам'ятати, що підлеглі теж мають певну владу і можуть впливати на керівника.

Керівник повинен володіти авторитетом, тобто використовувати авторитет як засіб для досягнення конкретної мети. Авторитет в організації — це вплив або здатність лідера спонукати інших до виконання покладених на них обов'язків.

Керівник має володіти такими якостями, як:

- здатність керувати підлеглими;

- долати труднощі та розв'язувати всі проблеми, що з'явилися до керівника разом з владою та відповідальністю;
- вирішувати конфлікти;
- приймати нестандартні управлінські рішення;
- вміти знаходити прості розв'язання складних проблем;
- бути врівноваженим;
- зберігати спокій у кризових ситуаціях, що спонукатиме оточуючих також зберігати спокій та діяти виважено.

Модель ефективного лідерства ґрунтується на тому, що лідерство є ситуаційним. Благоприємність ситуації відносно конкретного використаного стилю визначається через три раніше розглянуті ситуаційні змінні. Це означає, що ефективність лідерства залежить від того, наскільки ситуація дає лідеру можливість впливати на інших людей. Лідерство певною мірою є мистецтвом. Можливо, це і є причина того, чому дослідникам не вдалося розробити й обґрунтувати єдину теорію.

Вважаємо, ситуаційний підхід найближчий до вирішення зазначеної проблеми, оскільки стиль лідерства прямо залежить від ситуації.

---

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

---

### **Сутність, цілі, завдання та значення розвитку персоналу організації**

Ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг. Інтенсивне впровадження у виробництво новітніх досягнень науково-технічного прогресу вимагає наявності у персоналу не стільки різнобічних знань і навичок, скільки здатності поглиблювати знання, вміння і навички та набувати нових. Застосовуючи систему безперервного навчання, підприємство може забезпечити найбільш повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з урахуванням усього спектру вимог до працівників.

Професійний розвиток — це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Професійний розвиток персоналу — це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших за-

вдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей.

Завданням управління з питань безперервного професійного розвитку на підприємстві є забезпечення:

- відповідного професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;
- умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- можливості просування працівників як у професійній, так і в службовій кар'єрі.

Для прогнозування власних потреб у персоналі з метою забезпечення цілеспрямованого розвитку працівників організація повинна:

- мати у своєму розпорядженні чіткий опис усіх робочих місць та посад (обов'язки, функції, права і відповідальність персоналу);
- визначити кваліфікаційні вимоги для персоналу, потрібні професійні знання, уміння та навички, санітарно-гігієнічні характеристики робочих місць і посад, їхні вимоги до індивідуальних психофізіологічних та соціально-психологічних особливостей персоналу;
- зіставити вже зазначені вимоги до персоналу з фактичним рівнем професійної придатності працівників, ступенем розвитку їх компетенції.

Управління розвитком персоналу на рівні особистості передбачає оцінювання працівником власних можливостей відповідно до вимог робочого місця або посади, що дає змогу працівникові розвивати свої здібності, активізувати раніше здобуті загальноосвітні та професійні знання, уміння і практичні навички. Він формує мету власної діяльності в організації на обраному робочому місці чи посаді, вирішує сам: чи відповідає його професійна придатність вимогам робочого місця або посади, яку він обіймає; чи необхідно йому пройти підвищення кваліфікації або професійну перепідготовку з метою професійно-кваліфікаційного просування тощо.

## **Складові розвитку персоналу організації**

Розвиток персоналу взаємозв'язаний з поняттями “освіта”, “професійне навчання персоналу” та “професійно-кваліфікаційне просування персоналу”.

*Освіта* — це процес та результат засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних для професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції у суспільство. Рівень загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти обумовлюється вимогами виробництва, станом розвитку науки, техніки, технологій і культури, а також суспільними відносинами.

*Професійне навчання персоналу* — це цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому. Воно спрямоване на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування у неї поглиблених професійних знань, умінь та навичок, здобуття першої чи нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня й досвіду попередньої практичної роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки. В організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників і фахівців із вищою освітою.

*Професійно-кваліфікаційне просування персоналу* — це процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою в організації між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу в результаті здобуття ними нових знань, умінь і практичного досвіду роботи.

Ключовим моментом в управлінні розвитком персоналу є етап визначення потреб організації у підготовці, перепідготовці і підвищенні кваліфікації працівників. Визначаючи потреби у професійному навчанні, слід враховувати бажання підвищити кваліфікацію чи пройти перепідготовку самих

працівників. Для цього необхідно створювати умови, що забезпечували б матеріальну та моральну зацікавленість персоналу в професійному розвитку.

На основі визначення потреби у професійному навчанні організації служба управління персоналом формулює конкретні цілі кожної навчальної програми. Цілі професійного навчання мають бути конкретними та специфічними; такими, що орієнтують на набуття умінь і практичних навичок; піддаються оцінюванню у процесі і після закінчення навчання. Навчальні плани і програми для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників є основними документами, відповідно до яких здійснюється професійне навчання персоналу. Розроблення навчальної програми передбачає визначення її змісту і вибір форм навчання.

Оцінювання ефективності навчальної програми є центральним моментом управління професійним навчанням у сучасній організації. Інвестиції у розвиток персоналу мають принести віддачу у вигляді підвищення результативності діяльності організації. Це відображається в прагненні багатьох компаній одержати від професійного навчання персоналу додатковий прибуток.

Атестація персоналу ґрунтується на відповідній нормативно-правовій і методичній базі. Ефективність атестації персоналу підвищується у разі забезпечення її тісного взаємозв'язку зі стратегією управління розвитком персоналу організації. За результатами атестації здійснюється невелика кількість нових призначень на керівні посади. Положення про проведення атестації персоналу, як правило, не передбачають дієвих заходів щодо тих працівників, які протягом тривалого часу не проходили періодичних атестацій. Атестація персоналу має бути спрямованою на посилення зацікавленості працівників у кінцевих результатах роботи. За результатами атестації керівник може прийняти рішення про підвищення (пониження) працівника в посаді, у кваліфікаційній категорії, підвищення або зниження йому посадового окладу,

про встановлення, зміну чи скасування надбавки до посадового окладу.

Результати атестації персоналу насамперед використовуються під час формування резерву керівних кадрів організації. Під резервом керівників розуміється група працівників, яка відібрана для висування на керівні посади за результатами оцінювання їх професійних знань, умінь і навичок. Зарахування до резерву керівників затверджується наказом чи розпорядженням керівника. Після затвердження персонального складу резерву складають індивідуальні плани розвитку кожного окремого резервіста, на підставі яких здійснюється подальша робота з резервом керівників.

Важливим напрямом управління розвитком персоналу є планування кар'єри працівника, його рух по кваліфікаційних або службових рівнях управління за певною схемою (моделлю). Планування кар'єри працівника в організації являє собою альтернативу стихійним переміщенням персоналу. Плануючи трудову кар'єру, необхідно виходити не тільки зі стратегії управління організацією, а й враховувати пріоритети працівників, їх життєві цілі, ціннісні орієнтації тощо.

Професійна кар'єра — це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, яка відбувається протягом усього трудового життя працівника. Вона може реалізовуватися на різних підприємствах.

### **Стимулювання розвитку персоналу**

Розвиток персоналу передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та морального стимулювання.

Матеріальне стимулювання персоналу охоплює різні форми і системи заробітної плати, організацію преміювання працівників. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації спрямоване на задоволення потреб працівників в одержанні вищої заробітної плати завдяки підвищенню рівня індивідуальної професійної майстерності, переміщенню внаслідок професійно-кваліфікаційного просування на більш відповідальну і високооплачувану посаду.

Важливу роль у забезпеченні розвитку персоналу відіграють надбавки до заробітної плати працівників. В Україні знайшли своє поширення надбавки за високу професійну майстерність, високі досягнення у праці, знання та використання в роботі іноземних мов, за наукові ступені та вчені звання, суміщення професій та посад тощо.

Істотне значення в стимулюванні розвитку персоналу мають відігравати такі моральні стимули, як почесні звання, наукові ступені та вчені звання. Наприклад, посадові оклади науковим працівникам, які мають почесне звання України “народний”, підвищуються на 40 %, а “заслужений” — на 20 %. Посадові оклади працівників, для яких наявність наукового ступеня передбачена кваліфікаційними вимогами, визначені з урахуванням підвищення за науковий ступінь.

Помітною рисою сучасних систем стимулювання розвитку персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою є значне поширення заохочень нововведень. З цією метою формуються спеціальні преміальні фонди за створення, освоєння і випуск нової продукції, їх розмір пов'язується з приростом обсягу продажу нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва. Це зумовлює високі вимоги до рівня кваліфікації працівників, їх безперервного навчання на виробництві, змушує організації вдосконалювати системи матеріального стимулювання розвитку персоналу.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації насамперед спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи посади; на підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним вищої, більш відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом здобуття нових знань, умінь та практичних навичок; на поглиблення інтересу до професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами.

Збагачення змісту праці в організації забезпечує не тільки більшу змістовність праці, а й сприяє досягненню більшої відповідності між змістом праці на конкретному робочому місці, рівнями освіти та кваліфікації працівника. Це дає змогу продуктивніше використовувати освітній і трудовий потенціал працівника, підвищити рівень його задоволеності роботою, професією, а отже, знизити в організації плинність кадрів. Крім того, збагачення змісту праці зумовлює підвищення вимог робочого місця до рівня кваліфікації працівника, є чинником для розроблення конкретних заходів із професійного навчання персоналу, зокрема підвищення його рівня кваліфікації.

До перспективних методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу належить участь працівників в управлінні працею та якістю продукції (наданих послуг) на рівні структурного підрозділу організації. До інших методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу належать створення робітничих рад чи спільних комітетів робітників, фахівців та керівників; участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій, компаній і т. п. Істотну роль у нематеріальному стимулюванні розвитку персоналу відіграє регулювання робочого часу та заохочення працівників у підвищенні рівня своєї професійної майстерності на базі надання їм вільного часу. При цьому особливий стимулюючий ефект мають додаткові та творчі відпустки, що надаються працівникам, у тому числі для самостійного навчання, підвищення рівня кваліфікації, підготовки дисертаційних робіт, пов'язаних з проблематикою виробництва, тобто це відпустки, крім тих, що установлені чинним трудовим законодавством.

---

## **МОТИВАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ**

---

Одним з важливих напрямів трансформувannya економіки в ринкових відносинах є орієнтація на створення і випуск конкурентоспроможної на світовому і внутрішньому ринку продукції передусім за рахунок реалізації досягнень науково-технічного прогресу, створення необхідних організаційно-економічних передумов для активізації процесу впровадження нової техніки, технології та реалізації інших науково-перспективних проектів. Значення інноваційної діяльності для промислових підприємств постійно зростає, і налагодити механізм мотивації її дуже важливо як для держави, так і для керівництва підприємств.

Проаналізуємо та виокремимо особливості мотиваційного механізму інноваційної діяльності, його роль та завдання для розвитку підприємства та економіки країни.

Успіх інноваційної діяльності залежить від того, якою мірою безпосередні учасники — персонал, зайнятий в інноваційному процесі, — зацікавлені у швидкому й економічно ефективному впровадженні результатів НДДКР у виробництво. Тут визначальну роль відіграють методи і форми стимулювання їхньої праці з боку організації, спроможність підвищувати активність персоналу в пошуку нових знань, нових ідей, стимулювати прийняття нестандартних рішень і підтримувати атмосферу творчості.

Інтелектуалізація економіки потребує новітніх форм і засобів стимулювання. Темпи інноваційних змін нечувано зростають, змінюються цінності, соціальні орієнтації, світогляд

людей, збільшуються психологічні навантаження в процесі творчої діяльності, яка потребує безперервного накопичення нових знань, нових навичок, ідей, досвіду, організації взаємодії персоналу з їх реалізації. Усе це потребує від керівництва застосування різноманітних економічних і морально-етичних стимулів, які б підтримували зв'язок між якістю творчої роботи новатора, з одного боку, і рівнем мотивації — з другого.

До основних мотивів, які стимулюють до більш інтенсивної праці, найчастіше відносять:

- високий зарібок;
- шанси на просування по службі;
- визнання і схвалення добре виконаної роботи;
- робота, що змушує розвивати свої здібності;
- оплата, яка відповідає результатам праці;
- робота, що вимагає творчого підходу;
- високий рівень відповідальності;
- робота, що дає можливість працювати самостійно;
- складна, важка, але й цікава робота тощо.

Люди, що мають справу з розробкою і впровадженням нової техніки та продукції, вирізняються серед інших категорій працівників високим рівнем освіти та інтелектуального розвитку. Для них характерне аналітичне мислення, підвищене почуття власної гідності, самостійність і незалежність.

Отже, стимулювання інноваційної праці має специфічні особливості:

- використання великої кількості матеріальних і нематеріальних, організаційних і психологічних стимулів, орієнтованих на задоволення потреб вищого рівня;
- надання процесу стимулювання в інноваційній сфері постійного характеру, а не одиничної тимчасової кампанії.

Мотивація і нормування праці персоналу, зайнятого науковою працею стають основною, центральною проблемою управління відповідної категорії персоналу, а створення умов для більш повного виявлення його трудового потенціалу набуває ключове значення для життєздатності фірми.

Отже, мотивація інтелектуальної праці до інноваційної діяльності визначається багатьма факторами, серед яких одним із найважливіших є матеріальна зацікавленість. Для того щоб матеріальна зацікавленість стала мотивацією участі в інноваціях, розмір винагороди має співвідноситися з результативністю інтелектуальної праці і тим самим стимулювати її.

Ефективність мотивації і стимулювання значною мірою пов'язані з проблемою диференціації доходів. Специфічні особливості наукової праці зумовили й особливу організацію її оплати. Облік безпосереднього внеску кожного працівника у вирішення конкретної науково-технічної проблеми має покладатися в основу вдосконалення системи оплати праці вчених, розробників, техніків. Від вирішення цього питання залежить підвищення ефективності наукових досліджень і розробок, творча активність працівників сфери науки і техніки.

Матеріальне стимулювання дослідників і розробників припускає використання системи посадових окладів і спеціального преміювання. Система посадових окладів покликана здійснювати диференціацію заробітної плати відповідно до якості праці.

Заслугує на увагу система, що включає:

- багатоступінчасту структуру посадових окладів;
- систему оцінки роботи науковців за встановленими для кожної посади критеріями;
- диференціацію посадового окладу залежно від загальної суми балів, отриманих у результаті атестації працівників. При цьому система має враховувати і рангові оцінки. Науковий ступінь є визначальним фактором, що дає працівникові можливість претендувати на посаду провідного чи головного наукового співробітника;
- система надбавок, що включає надбавку тривалої дії і тимчасові надбавки, премії, розмір яких залежить від ефективності результатів роботи. Особливість короткотермінової надбавки полягає в тому, що її призначають на заздалегідь оголошений термін, проте й упродовж цього строку керівни-

цтво може її зняти. Преміювання окремого працівника здійснюють за оцінками показників його результативності і продуктивності.

Для творчих працівників грошова мотивація відіграє, безумовно, важливу роль, але в деяких випадках важливішими стають мотиватори самовираження як засіб задоволення потреби більш високого порядку, наприклад, престиж, задоволеність роботою, кар'єра, влада і вплив, можливості самовираження як особистості. Тому важливо розробити систему мотивації, пристосовану до психології конкретної людини.

Існує безліч видів нематеріальних винагород, найпоширеніші з яких такі:

- 1) пільги, пов'язані з графіком роботи;
- 2) матеріальні нефінансові винагороди, насамперед — це різні подарунки, які фірма робить своїм співробітникам, оплата медичної страховки, а також позики за пільговою програмою і знижки на придбання продукції підприємства;
- 3) різні загальнофірмові заходи, що не стосуються безпосередньо роботи. Це фірмові свята, присвячені значним подіям внутрішнього життя (ювілеї фірми, випуск нової моделі продукції тощо), заміські та екскурсійні поїздки, що влаштовуються організацією, до цієї ж категорії можна віднести оплачувані централізовані обіди;
- 4) тип винагород, які можна назвати “винагороди-вдячності”. Ця категорія нематеріальних винагород є, мабуть, найзначнішою. Насамперед, це елементарні слова подяки співробітникам за їхню працю, висвітлення їхніх досягнень у засобах масової інформації та розміщення їхніх фотографій на почесних місцях;
- 5) винагороди, пов'язані зі зміною статусу співробітника. До цього блоку входить не лише посадове підвищення, а й навчання співробітника за рахунок фірми (за яким часто відбувається посадове підвищення); запрошення співробітника як доповідача чи лектора (такий вид винагороди свідчить про високу оцінку його професійних якостей і дає можливість

випробувати власні сили у новій якості); пропозиція брати участь у більш цікавому чи матеріально вигідному проекті (для організацій проектного типу), а також можливість використання устаткування організації для реалізації власних проектів;

б) винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця. До цього блоку входять дії, що ведуть до зміни технічної оснащеності робочого місця співробітника та його ергономіки (перенесення робочого місця, надання окремого кабінету, наймання секретаря, надання додаткового офісного устаткування), а також надання співробітнику службового автомобіля.

Останнім часом чітко окреслюється тенденція до системного використання нефінансових винагород. Це відбувається через об'єктивну необхідність утримувати кваліфікованих співробітників і залучати нових виконавців.

Отже, ставлення людини до інноваційних процесів визначається багатьма мотивами у найрізноманітнішому їх поєднанні, що сукупно становлять механізм мотивації участі в інноваційній діяльності. До них належать: внутрішні мотиви, що визначають схильність особистості до інновацій; зовнішні позитивні мотиви, які викликають позитивну реакцію і спонукають до участі в інноваційних процесах; зовнішні негативні, що викликають негативну реакцію і змушують до участі в інноваційних процесах.

Розвиток інноваційної діяльності є необхідною умовою успішного розвитку кожної фірми та держави в цілому.

Вирішення проблеми мотивації і стимулювання праці персоналу має передбачити формування прагнення працівника до постійного оновлення знань, професійного вдосконалення, саморозвитку, підвищення конкурентоспроможності своєї робочої сили, сприяти створенню мотивів до продуктивної праці, результатом якої стають нові продукція та послуги, що дасть можливість досягти підвищення ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції підприємств на ринку, а згодом — зростання загального добробуту населення.

Отже, механізм мотивації потребує вдосконалення з метою більш ефективного функціонування для забезпечення інноваційної діяльності в умовах інтернаціоналізації ринку, має стати предметом подальших досліджень у цьому напрямі.

## Література

---

1. *Костюк Т. П.* Мотивація інноваційної діяльності в сучасних умовах господарювання // Вісник ЖДТУ / Екон. науки. — 2010. — № 1 (51).
2. *Заробітна* плата як фактор стимулювання інноваційної діяльності працівників / Б. М. Замкевич // Зб. наук. праць Міжнар. наук.–практ. конф. “Інноваційний розвиток економіки і фінансів України в умовах глобалізації”. — Хмельницький екон. ун-т, 2008. — С. 85–87.
3. *Капітан І. Б.* Управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу: Автореф. дис. канд. екон. наук: 16.06.09 / Нац. акад. упр. — К., 2009. — 17 с.
4. *Білоброва Т. О.* Проблеми мотивації інноваційної діяльності: світова практика та українські реалії // Культура народів Причорномор'я. — 2006. — № 78. — С. 9–13.
5. *Тертична Л. І.* Мотиваційні механізми як складова інноваційної діяльності підприємств в умовах глобалізації. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Traeiv/2008/78.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Traeiv/2008/78.pdf)
6. *Перевозчикова Л. І., Руденко С. Ю.* Механізм мотивації інноваційної діяльності. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2010\\_25/rudenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_25/rudenko.pdf)

---

## **ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

---

Кадровою політикою традиційно вважають систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до стратегії компанії. Тому методи роботи з персоналом фірма (підприємство) використовує згідно з обраною концепцією бізнесу.

Метою кадрової політики є забезпечення збалансованості процесів поновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів. Безумовно, що основними факторами впливу на кадрову політику фірми є стан зовнішнього середовища та ситуація на ринках послуг і праці.

Кадрова політика фірми багато в чому залежить від організаційної культури.

Формування кадрової політики здійснюється на основі загальної Декларації прав людини, Конституції України, Громадянського кодексу України, Трудового кодексу України, структури управління організацією, планів економічного та соціального розвитку колективу.

Рішення кадрових питань в умовах ринкових відносин і ринку робочої сили набуває особливо важливого значення, оскільки змінюється суспільний статус працівника, характер його відносин до праці й умов продажу робочої сили. У цих умовах керівник підприємства (роботодавець) повинен у своїх рішеннях виходити з того, що людський потенціал виявляється при сприятливих умовах для працівника, а його здатність у виконанні робіт, вирішенні завдань, у тому числі проблемних, залежить від багатьох якісних показників,

що характеризують його як особистість і фахівця. Система управління персоналом має носити комплексний характер і будуватися на концепції, відповідно до якої робоча сила розглядається як непоновлюваний ресурс чи людський капітал. Одним з важливих видів діяльності менеджерів при керуванні людськими ресурсами є прийом на роботу. Завданням залучення персоналу є забезпечення задоволення потреби у персоналі в якісному і кількісному відношенні з врахуванням місця й часу, а також ефективного поєднання характеру розв'язуваних підприємством завдань з людською природою працівників, що виконують це завдання. Хоча багато менеджерів при прийомі на роботу орієнтується насамперед на те, де раніше працювала людина, отримуючи цю інформацію найчастіше з особистої бесіди чи трудової книжки, існують визначені технології підбору персоналу, що з успіхом використовуються у світовій практиці. Вони включають два різних види діяльності: набір і добір персоналу. Перш ніж організація запропонує комусь роботу, вона має знайти тих людей, які хотіли б її отримати. У цьому і полягає набір — створити необхідний резерв кандидатів на всі посади, з яких потім відберуть найбільш придатних працівників. Тобто звідси головне завдання добору персоналу — вибір найбільш придатних кандидатів з резерву, створеного в ході набору. При цьому використовуються численні форми і методи добору, за допомогою яких фірми та організації відбирають найбільш придатних їм людей. Добір персоналу має важливе значення при управлінні людськими ресурсами, адже від нього багато в чому залежить подальша діяльність організацій, оскільки тільки за наявності кваліфікованого персоналу вони зможуть досягти найкращих результатів поставлених завдань.

У більшості компаній відділи кадрів чи служби управління людськими ресурсами здебільшого звикли займатися плануванням чисельності працівників на підприємствах, їх головне завдання — домогтися, щоб на підприємстві було стільки працівників, скільки має бути відповідно до штатного розпису.

Але на сьогодні відділам кадрів важливо вже домагатися не просто своєчасного заповнення вакансій, щоб підтримувати на належному рівні обсяг виробництва. Система роботи з кадрами має бути спланована таким чином, щоб постійно домагатися збільшення в складі робочої сили підприємства тих людей, які мають гарні знання, і стежити за тим, щоб таких працівників ставало все більше в кожному підрозділі.

Бажано проводити аналіз факторів зовнішнього середовища, щоб переконатися в тому, що є пропозиція визначених професій для комплектування особового складу такими працівниками, яких ще немає в штаті організації.

У підсумку може бути розроблена погоджена кадрова політика, що включає системи набору; підготовки, вдосконалювання й оплати кадрів, а також політика відносин між адміністрацією і працівниками. Цей стратегічний план може бути розбитий на конкретні програми використання трудових ресурсів.

Кадрова політика на підприємстві майбутнього, на думку західних фахівців, має будуватися на таких принципах:

- повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;
- у центрі економічного управління мають бути не фінанси, а людина і її ініціатива;
- результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;
- максимальне делегування функцій управління працівникам, необхідність розвитку мотивації працівників.

Одним із джерел поповнення кадрів є клієнтські компанії. Під час роботи з клієнтами консультанти мають можливість помітити в організації клієнта найбільш кваліфікованих та перспективних працівників і заохотити їх до роботи у консалтинговій фірмі. Однак такий метод залучення персоналу формально заборонений етичними нормами консультаційного бізнесу.

Навчання керівників і фахівців має здійснюватися як безупинний процес протягом усього періоду їхньої роботи. У нашій країні створюється на новій основі єдина державна система перепідготовки і професійного росту кадрів.

---

## **ТАРИФНЕ НОРМУВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ**

---

Тарифна система є основою для встановлення правильного співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати працівників. З її допомогою визначається необхідна кількість працівників відповідної кваліфікації чи спеціальності, а також співвідношення заробітної плати різних категорій працівників.

Визначимо сутність тарифного нормування оплати праці та шляхи вдосконалення його в сучасній економічній системі.

Нормування праці — це вид діяльності з управління виробництвом, мета якого полягає у визначенні необхідних витрат і результатів праці, а також необхідних співвідношень між чисельністю робітників різних груп і кількістю одиниць устаткування

Тарифна система є основою для встановлення правильного співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати працівників. З її допомогою визначається необхідна кількість працівників відповідної кваліфікації чи спеціальності, а також співвідношення заробітної плати різних категорій працівників.

Тарифна сітка є основою регулювання професійно-кваліфікаційного поділу та руху робочої сили, стрижнем централізованого регулювання рівня заробітної плати різних категорій і груп працівників, ядром професійно-кваліфікаційної диференціації в оплаті праці.

Тарифна сітка як важливий елемент тарифної системи слугує для визначення співвідношення в оплаті праці робітників, які виконують роботи різної складності. Вона містить певну кількість розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів. Тарифний розряд відображає рівень кваліфікації робітника, тобто у робітника вищої кваліфікації — вищий розряд тарифної сітки. Тарифні коефіцієнти показують, у скільки разів оплата праці кожного розряду кваліфікаційних робітників вища від оплати праці робітника 1-го розряду.

У сучасних умовах на більшості підприємств застосовують шести- та восьмирозрядні тарифні сітки. Тарифні коефіцієнти та їх співвідношення можуть установлюватися галузевими угодами. Virізняють чотири групи уніфікованих тарифних сіток, які диференційовані по галузях економіки:

- восьмирозрядна тарифна сітка із співвідношенням тарифів 1-го і 8-го розрядів  $1 : 2,4$  — для оплати праці робітників цехів основного виробництва підприємств чорної металургії;

- восьмирозрядна тарифна сітка із співвідношенням 1-го і 8-го розрядів  $1,0 : 2,01$  — для оплати праці робітників, безпосередньо зайнятих на виконанні відповідальних робіт підприємств машинобудування, включаючи електротехнічну, електронну, радіотехнічну промисловість і виробництво засобів зв'язку;

- семирозрядна тарифна сітка із співвідношенням тарифів 1-го і 8-го розрядів  $1,0 : 2,01$  — для оплати праці робітників, безпосередньо зайнятих обслуговуванням, налагоджуванням і ремонтом основного устаткування теплових та електричних систем атомних, теплових і гідроелектростанцій;

- шестирозрядна сітка із співвідношенням тарифів 1-го і 6-го розрядів  $1,0 : 1,8$  — для всіх інших видів виробництв і робіт.

Розширення економічної самостійності супроводжується використанням безтарифної системи оплати праці. За цієї системи заробіток працівника повністю залежить від кінцевих результатів роботи трудового колективу, тобто її можна

застосовувати в таких колективах, які несуть відповідальність за результати своєї діяльності.

Удосконалення чинної тарифної системи полягає в подальшому створенні єдиних уніфікованих умов оплати праці всіх категорій працівників на основі створення й використання єдиної тарифної сітки (ЄТС).

Основними принципами побудови єдиної тарифної сітки є: охоплення єдиною тарифною шкалою всіх працівників підприємств, організацій; групування професій і посад за ознакою спільності виконуваних робіт (тобто в одну групу виокремлені посади технічних виконавців, спільні для підприємств усіх галузей; посади професіоналів, фахівців, спільні для підприємств усіх галузей; посади професіоналів, фахівців, які специфічні для підприємств різних галузей; посади керівників підрозділів з адміністративно-державними функціями, які спільні для підприємств усіх галузей; посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів, підприємств різних галузей); усі роботи різняться ступенем складності, що здійснюється через віднесення професій і посад до певного розряду за оплатою; вихідна тарифна ставка відповідає мінімальній заробітній платі.

Найпоширеніша на підприємствах єдина тарифна сітка з наростанням тарифних коефіцієнтів від розряду до розряду в однаковому розмірі — 11 % (діапазон сітки 1 : 5,35).

Такий характер зміни ставок оплати в сітці має за мету ліквідувати в існуючих тарифних умовах оплати праці суперечність між прогресивним зростанням ставок оплати праці у робітників і регресивним збільшенням посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців. Крім того, варіант рівномірного наростання ставок є найбільш соціально справедливим, хоча не виключає прийняття прогресивного або іншого характеру зміни ставок, що диктується відповідною економічною ситуацією.

Варто пам'ятати, що тарифне нормування праці є потужним важелем підвищення ефективності виробництва, а від-

так, потребує постійної уваги та вдосконалення, що має виражатися через підвищення якості обґрунтування норм праці, встановлення їх на рівні необхідних витрат часу, забезпечення постійної прогресивності норм на основі їх планомірної заміни та перегляду. Крім того, вдосконалення нормування праці має обов'язково охоплювати поряд з власне нормуванням також і питання планування виробництва та праці, її оплати.

Безперечним фактом є те, що технічна озброєність підприємства та нормування праці мають обов'язково відповідати науково-технічному прогресу, в розрізі якого і має здійснюватись їх вдосконалення.

Отже, у сучасних економічних умовах кожне підприємство може самостійно розробляти тарифну систему, дотримуючись державних гарантій і вимог генеральної, галузевої, регіональної тарифних угод згідно з чинним законодавством.

## Література

---

1. *Карпіщенко О. І.* Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навч. посіб. — Суми: ВТД “Університетська книга”, 2006.
2. *Трудове право України* Болотіна. — 2006.
3. *Бойчик І. Н., Хорив П. С.* Економіка підприємств. — Л., 1998.
4. *Економіка підприємства: Підручник* / За ред. О. І. Волкова і О. В. Дев'яткіна. — М: ИНФРА-М, 2003.
5. *Павленко А. П., Суэтина Л. М.* Экономика трудовых ресурсов: Учеб. пособие. — М.: Высш. шк., 1999.
6. *Закон України “Про оплату праці”* від 20.04.1995 р. // ВВР України. — 1995.

---

## **БЕЗПЕРЕРВНА ОСВІТА ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ**

---

Безперервна освіта є новим поглядом на вдосконалення знань, умінь і компетенції людей протягом їх життя. Вона покликана сприяти становленню “суспільства, заснованого на знаннях”, суспільства світового класу, конкурентоспроможного, динамічного і такого, що долає соціальне відчуження. Важливим напрямом реалізації безперервної освіти є сприяння професійному розвитку персоналу. Підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички і знання, працівники стають більш конкурентоспроможними на ринку праці й одержують додаткові можливості для професійного росту як усередині свого підприємства, так і поза ним.

Питанням безперервного навчання присвятили свої праці О. Бабкіна, В. Г. Кремень, О. Левченко, М. Ф. Степко. Проблеми розвитку персоналу розглядали Ю. Кулик, Т. Петрова, В. Придатко та ін.

Визначимо сутність та роль безперервної освіти у процесі розвитку управлінських кадрів.

Здобуття в процесі професійної підготовки нових знань сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює її ерудицію і коло спілкування, зміцнює впевненість у собі. Можливість професійного розвитку і навчання у власній фірмі високо оцінюється працівниками і дуже впливає на прийняття ними рішення працювати в тій або іншій організації, а капіталовкладення в професійний розвиток створюють сприятливий клімат, підвищують мотивацію співробітників і їхню відданість організації.

Виграє від професійного навчання персоналу і суспільство в цілому, одержуючи більш кваліфіковану робочу силу і більш високу продуктивність праці без додаткових витрат. Входження в ринок пов'язане не тільки і не стільки зі зміною й адаптацією до умов ринкових відносин економічного механізму, скільки з підготовленістю кадрів. Перетворюючи організаційно-економічний механізм, людина змінюється і сама. Тому поряд з інтенсифікацією трудових процесів особлива увага має приділятися вивченню факторів, що визначають діяльність особистості в процесі спільної праці.

У промислово розвинених країнах достатньо широке коло різновидів професійної підготовки. Головними видами професійної підготовки працівників є чергування навчання та безперервної освіти.

Другий вид професійної підготовки — безперервне навчання — стосується працівників, які підвищують кваліфікацію без відриву чи з відривом від виробництва. У деяких країнах (Португалія, Іспанія, Бельгія, Фінляндія, Норвегія) профпідготовка є частиною соціальної політики держави, що сприяє її здійсненню, виділяючи певні кошти, а в інших вона проводиться без узгодження із державними органами за рахунок підприємств та податку з працівників (у Франції, Італії, Люксембурзі, Швейцарії, Нідерландах). У більшості країн існує такий вид професійної підготовки, як стажування на промислових підприємствах. Воно передбачене як для учнів на різних стадіях навчання у навчальних закладах, так і для випускників.

Професійний розвиток управлінського персоналу має ряд істотних ознак:

- навчання є процесом постійної зміни поведінки, що характеризується активною переробкою сприйнятої інформації і досвіду;
- навчання відбувається у формі цілеспрямованого процесу сприйняття суб'єктивно і/або об'єктивно нового навчального змісту і зіставлення нового з раніше вивченим;

- навчання відбувається планово, як міжнародний розвиток, і неформально, як функціональний розвиток (“природне навчання”);
- навчання залежить від природного і психологічного навколишнього середовища.

Зараз правильніше говорити про концепцію неперервного навчання управління. Ця концепція характеризується такими основними умовами:

- стандартністю, уніфікованістю змісту освіти та специфічними завданнями професійної підготовки;
- тенденцією до інтеграції наукового знання та екстенсивним ростом кількості навчальних предметів у змісті освіти у тій чи іншій формі навчання;
- потребами суспільства в людях, спеціалістах з творчим ставленням до професійної діяльності, з розвиненими індивідуальними здібностями та однообразністю змісту;
- необхідністю значного підвищення інтелектуального потенціалу суспільства та падінням престижу освіти і професійною компетентністю;
- обсягом та змістом наукової інформації, яка постійно розширюється і недостатньою гнучкістю навчальних програм;
- специфікою форм освіти і жорстко централізованою системою управління — багатоступеневою і громіздкою, з авторитарним стилем управління;
- уніфікованістю програм і принципами індивідуалізації, диференціації, відповідно до яких необхідно врахувати відмінності в інтелектуальній, емоційній, когнітивній сферах, у психічному розвитку, ціннісних установках, мотивах, потребах.

Завдання неперервного навчання:

- цілеспрямоване оволодіння методологією рішення практичних завдань;
- розвиток процесу цілепокладання;

- навчання методам аналізу, вироблення конструктивних рішень, критичної оцінки та самооцінки діяльності.

Протягом усього життя домінуючою в концепції має бути теза “вчитися, щоб бути”. Принципи неперервності передбачають тісну єдність довузівської, вузівської та післявузівської підготовки спеціалістів. В усіх підсистемах зазначеної моделі навчання мають реалізовуватися принципи врахування інтересів, потреб суб’єктів навчання, гнучкого моделювання процесу навчання, стимулювання в усіх видах діяльності з відбором найефективніших стимулів для зазначеної діяльності, суб’єкта, етапу, форми навчання, щоб забезпечити реалізацію принципів диференціації та індивідуалізації.

Отже, поняття “неперервність навчання” вміщує такі види навчання, як: самоосвіту; нетривале навчання; тривале періодичне навчання в різних формах; стажування; аспірантуру; докторантуру; різні форми підвищення кваліфікації, перепідготовки.

Кінцевою метою системи неперервної освіти є підвищення якості, рівня діяльності суб’єкта в тій чи іншій сфері, стимулювання постійного професійного росту та розвитку особистості. У зв’язку з цим, завданням педагогічної науки є забезпечення системи неперервної освіти та збалансованості розвитку усіх його ланок, розвиток з урахуванням національно-культурних традицій і світових досягнень, вирішення питань дидактичної організації засвоєння знань, що сприяло б постійному самовдосконаленню і оновленню здобутих раніше знань.

## Література

---

1. Бабкіна О. Проблеми підвищення якості вищої освіти в Україні у контексті болонських реформ // Освіта і управління. — 2006. — Т. 9. — № 1. — С. 91–94.
2. Вища освіта України і Болонський процес: Навч. посіб. / За ред. В. Г. Кремень. — Тернопіль: Навчальна книга — Богдан, 2004. — 384 с.

3. *Кулик М.* Національний авіаційний університет. Безперервна підготовка фахівців транспортної галузі. — К.: Освіта України, 2008. — № 94. — С. 6.
4. *Кулик Ю. Є.* Професійний розвиток менеджерів як стратегія управління персоналом у міжнародному бізнесі // Актуальні проблеми економіки, 2007. — № 8. — С. 116–123.
5. *Левченко О.* Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду // Україна: аспекти праці, 2006. — № 1. — С. 30–35.
6. *Модернізація* вищої освіти України і Болонський процес: Матеріали до першої лекції / За ред. М. Ф. Степко. — К., 2004. — 60 с.
7. *Петрова Т.* Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців // Україна: аспекти праці, 2010. — № 2. — С. 26–34.
8. *Придатко В.* Розвиток персоналу: рекомендації “топам” / Консалтинг в Україні, 2010. — № 55. — С. 11–12.

---

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

---

Організаційна культура закладу охорони здоров'я в сучасних умовах формується під динамічним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. У випадку несприятливого впливу цих факторів для їх нейтралізації, а також реального забезпечення реалізації культурологічних цінностей та інших елементів організаційної культури, послуговуються механізмом, як певним ефективним інструментом, який поєднує внутрішні можливості формування організаційної культури із зовнішніми чинниками.

Загальні принципи організаційної культури медичного закладу мають відображатися у філософії закладу. Філософія медичного закладу — це сукупність внутрішніх принципів та правил взаємовідносин між працівниками та службовцями, своєрідна система цінностей і переконань, що сприймаються добровільно або в процесі виховання всім персоналом медичного закладу.

Відтак дослідження організаційної культури закладу охорони здоров'я є актуальною науковою проблемою.

Проблема розвитку організаційної культури знайшла своє відображення у науковій літературі (У. Френч, С. Белл, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, М. Армстронг, Т. Дж. Пітерс, Х. Левітт, Р. Х. Уотермен, Е. Шайн, А. Занковський, Н. Л. Гавкалова, М. В. Семикіна, А. В. Шегда та ін.). Вченими значна увага звертається на організаційну культуру як інструмент управління та її роль у діяльності організації

(А. Агеев, Т. Базаров, Б. Гаєвський, М. Грачов, Дж. Грейсон, В. Кнорінг, М. Мескон, Я. Радченко, Р. Рютінгер, Ю. Палеха, В. Томілов та ін.).

Сучасна філософія медицини напередодні третього тисячоліття стверджує, що пізнавальний аспект медичної практики повинен мати винятково позитивний характер; “евристичний” підхід фахівця-медика до діагнозу поєднує в собі зміни соціально-психологічних характеристик, враховує рівень інформованості, культури лікаря та пацієнта, їх суб’єктно-об’єктні відносини у діалектичній єдності буття; моделі моральної медицини (технічний, сакральний, колегіальний, контактний типи) повинні брати до уваги явища коеволюції навколишнього середовища, у тому числі людини, межові рівні адаптації пацієнта; нове ставлення до етапів життя й смерті, новітні технології дітонародження за умов кризи довіри лікар – пацієнт.

Коли йдеться про життя пацієнта, етику буття, тобто про унікальність, неповторність їх у кожної людини як живої системи з високим рівнем підпорядкованості й функціональності у просторі та часі, фахівець-медик бере до уваги відкритість системи “людина–світ”. По суті, процес діагностики спирається на різні рівні пізнання: гіпотетичне припущення, що враховує діалектичну єдність чуттєвого та логічного в світосприйманні лікаря без аналогії (порівняння) з минулим досвідом, спостереження об’єкта в динаміці.

Важливу роль у цьому процесі пізнання відіграють філософські категорії: одиничність – особливе – загальне; зміст – форма; можливість – дійсність; явище – сутність; випадковість – необхідність тощо, які є взаємопов’язаними і переходять одне в одне, міняючись місцями. Причина та наслідок також мають важливе значення при визначенні етіології та патогенезу захворювання.

Проте треба мати на увазі, що нові підходи та методи медичного пізнання потребують від лікаря вимогливої апробації на порядність, милосердя, співчуття, чесність, високу про-

фесійну гідність. Ці якості втілені не лише у відомих “Клятві Гіппократа”, “Факультетській клятві медика”, а й у нещодавно прийнятому “Зводі етичних правил проведення клінічних випробувань і медико-біологічних експериментів на людині” (США, 90-ті роки ХХ ст.).

Відсутність високої філософської культури у клініциста часто ускладнює прогноз, оскільки припущення щодо подальшого стану пацієнта мають тільки емпіричний характер, тобто можна втратити можливість провести більш ранню діагностику, отже, ефективніше лікувати хворих. Нині за умов підвищеного антропогенного впливу на суспільство, на нашу думку, важливим став так званий екологічний імператив поведінки, що є модернізацією принципу “Категоричного імперативу” І. Канта, в якому природознавчий і гуманітарний підходи створюють єдиний сплав, згідно з концепцією академіка М. Моїсеєва. Це дає право розглядати поняття середовища не лише як пасивний фон, зовнішні умови існування об’єкта, а й аналізувати саме суспільство, враховуючи, що навколишній світ людства (біосфера) — це динамічна сукупність багатьох елементів системи Всесвіту.

Філософський аспект медицини допомагає обґрунтовувати й розв’язувати моральні колізії, які виникають під час наукових досліджень, практичної діяльності лікаря, дає етичні орієнтири співтовариству медиків, дає змогу знайти вихід із проблемних ситуацій у сфері пріоритету загальнолюдських цінностей.

Лікар, враховуючи зміни у свідомості та психології сучасного пацієнта, повинен сприяти розумінню останнім того, що здоров’я людини — це своєрідний індикатор її майбутнього стану, життєдіяльності, а також збереження здоров’я суспільства тощо.

На нашу думку, все вищевикладене свідчить про тісний зв’язок медицини і філософії у розв’язанні важливих проблем життя людини, її буття як біосоціальної істоти.

Зародившись як частина медичної етики, біоетика претендує нині на роль альтернативи класичним медико-етичним підходам та орієнтаціям.

Феноменальне функціонування організму не виключає можливості захворювання і всезагальності хвороби в житті людини. Хвороба з цілою певністю дестабілізує цілу особу в сенсі фізичному, духовному і психічному. Хворий потребує особливого тепла і має дуже визначені потреби: фізіологічні, потребу безпеки, потребу любові, потребу поваги, потребу самореалізації.

Гуманізація медичних закладів — іншими словами, це пошук нових, слушних відносин між технікою та людським ставленням. Людина потребує людського підходу, повного любові, розуміння і співчуття. Техніка сама в собі може бути дегуманізаційна, ізолююча хворого, упредметовуюча хворого. У будь-якому лікуванні треба бачити передусім гідність особи, її надприродне походження.

Отже, основними шляхами гуманізації медичного закладу як чинника формування його ефективної організаційної культури на сучасному етапі є:

- трактування хворого як особи, єдиної у своєму роді, гідної поваги;
- допуск хворих до активної співпраці, відповідно до їхніх можливостей, в рішеннях, що належать до лікування;
- ліквідація будь-яких форм дискримінації у категоріях пацієнтів;
- трактування хворих, як осіб автономних, що мають право до контролю свого власного призначення;
- створення клімату взаємної поваги, поділу відповідальності в межах визначених можливостей і компетенції;
- упровадження “надприродного початку” — погляд на пацієнта з духовної сторони.

---

## **МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ**

---

На сучасному етапі розвитку економіки України основним ресурсом підприємства стає персонал, який впливає на зростання продуктивності праці та ефективність діяльності. Тому доцільно ефективне використання та розвиток персоналу на кожному підприємстві, що істотно залежить від мотивації праці як спонукання людини до продуктивної діяльності. Мотивація є головним елементом в активізації людського фактора, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, а й забезпечує їх ефективне функціонування. Так, за даними RHR International Ecopsy, серед факторів, що впливають на підвищення продуктивності праці, є такі складові мотивації праці персоналу: матеріальна зацікавленість (29,5 %), моральне заохочення (6,3 %), гнучкий графік робочого дня (4,2 %) та навчання персоналу (11,8 %) [1].

Навіть досконало складені плани та найсучасніша структура підприємства неефективні, якщо мотивація праці персоналу не направлена на підвищення ефективності діяльності. Жодна система управління не буде функціонувати, якщо в масштабі країни, регіону або окремого підприємства не буде розроблено ефективну систему мотивації праці персоналу, яка спонукатиме кожного працівника працювати продуктивно для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства.

Висока віддача працівників можлива лише у випадку, якщо вони зацікавлені у високому результаті, який дасть можливість працівникові задовольнити його найважливіші потреби.

В усі часи праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людини до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людини і сприяти підвищенню мотивації праці робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва.

Еволюція формування наукових поглядів на мотивацію праці відбувалася у тісному діалектичному взаємозв'язку з розвитком суспільного виробництва, підвищенням якості робочої сили, поліпшенням добробуту людей, наявними суспільними умовами, потребами, культурою, релігією. При цьому протягом тисячоліть людство, намагаючись змінити поведінку людини, керувалося не науковими підходами, а методом “спроб і помилок”.

На сьогодні існують такі теоретичні та практичні підходи до мотивації праці: власний примус і стимулювання мінімальним заробітком, метод “батога і пряника”, змістовний, процесуальний, комплексний (див. рис.) [2; 3].

Розуміння сутності системи мотивації праці персоналу має спиратися передусім на розкриття сутності поняття мотивації. У літературі існує велика кількість визначень мотивації, які розкривають її сутність з різних боків. При цьому всі визначення мотивації праці можна розділити на дві групи. З одного боку, цим поняттям позначається мотиваційна система одного працівника або колективу. З другого боку, за допомогою цього поняття позначають процес мотивації праці персоналу, групи, колективу, тобто процес формування, закріплення і дії тих або інших мотивів (системи мотивів).



**Класифікація підходів до мотивації праці**

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають її форми, поведінку, надають їй спрямування, орієнтовані на досягнення особистих цілей і цілей діяльності організації. Тобто мотивація — це система мотивів, що визначає конкретні форми діяльності окремого працівника чи колективу [4].

Мотивація праці включає не лише задоволення фізіологічних, матеріально-побутових, культурних потреб, а й здобуття певного іміджу в суспільній ієрархії. Вона зумовлена природною особливістю людини і насамперед необхідністю забезпечення нормального фізіологічного існування працівника, створення нормальних житлових, побутових та інших матеріальних умов його життя, забезпечення умов для духовного розвитку особистості, природного відтворення і продовження свого роду.

Сутність мотивації реалізується через притаманні їй функції [5]: пояснювально-обґрунтовуючу, що аргументує доцільність поведінки суб'єкта; регулятивну, що блокує одні дії та дозволяє інші; комунікативну, що пояснює та прогнозує спілкування у сфері праці; соціалізації (шляхом усвідомлення своєї соціальної ролі в мікро- і макросередовищі трудового колективу); коригуючу як механізм уточнення старих і формування нових ідеалів, норм, ціннісних орієнтацій.

За допомогою мотивації вирішують такі завдання: визнання роботи працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності; демонстрація ставлення підприємства до високих результатів праці; популяризація результатів праці працівників, які отримали визнання; використання різних форм визнання заслуг; поліпшення морального стану працівників через відповідну форму визнання; забезпечення процесу підвищення трудової активності персоналу. На основі аналізу літературних джерел класифікації мотивації за ознаками: групами потреб; способами, які використовуються; джерелами виникнення; направленістю на досягнення мети; характером дії подано у таблиці.

**Механізм мотивації праці персоналу — це сукупність дій з формування, актуалізації та задоволення потреб різних носіїв інтересів під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації праці.**

### **Класифікація мотивації за різними ознаками**

| <b>Ознака</b>                        | <b>Види мотивації</b> | <b>Характеристика</b>                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>основні групи потреб</b>          | <b>матеріальна</b>    | прагнення достатку, більш високого рівня життя — залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів на підприємстві та суспільстві, наявності системи дієвих матеріальних стимулів на підприємстві                            |
|                                      | <b>трудова</b>        | породжується безпосередньо працею, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці; пов'язана зі змістовністю та корисністю праці, самовираженням та самореалізацією працівника                                                     |
|                                      | <b>статусна</b>       | внутрішня сила поведінки людини, пов'язана з прагненням обійняти більш високу посаду, виконувати більш складну та відповідальну роботу, працювати у престижній фірмі, бути лідером у колективі, прагнення до визнання та авторитету                    |
| <b>способи, які використовуються</b> | <b>нормативна</b>     | змушення працівника до певної поведінки методами ідейно-психологічного впливу: пропаганда, агітація, переконання, інформування, психологічний тиск; вимагає ретельної індивідуальної роботи з працівниками, глибокого проникнення в їх внутрішній світ |
|                                      | <b>примусова</b>      | використання влади та погрози незадоволення потреб працівника за допомогою наказів, розпоряджень, настанов, інструкцій, санкцій у випадку невиконання відповідних вимог                                                                                |
|                                      | <b>стимулююча</b>     | вплив на зовнішні обставини за допомогою стимулів, які спонукають працівника до певної поведінки                                                                                                                                                       |

|                                  |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| джерело виникнення               | внутрішня                | працівник сам формує мотиви: прагнення досягнення поставленої мети, закінчення роботи, бажання боротися, страх                                                                                                                                                                                |
|                                  | зовнішня                 | вплив на працівника відбувається із зовні: оплата праці, накази, правила поведінки                                                                                                                                                                                                            |
| направленість на досягнення мети | позитивна                | матеріальна винагорода у вигляді персональних надбавок до окладів, преміювання, авторитет працівника, довіра до нього у колективі, доручення відповідальної роботи, прагнення здобути успіх у діяльності                                                                                      |
|                                  | негативна                | матеріальні стягнення, зниження соціального статусу, напружена атмосфера, пониження у посаді                                                                                                                                                                                                  |
| характер дії                     | матеріальна              | реалізується через матеріальні заохочення (заробітна плата, преміювання, додаткові виплати, виплати дивідендів на акції, доходи від особистої власності), а також використання матеріальних санкцій                                                                                           |
|                                  | соціальна (моральна)     | реалізується через моральні заохочення (трудове змагання, подяка, дошки пошани, виховання культури підприємства, почуття причетності до справи, гордість за підприємство, заохочення сімейних династій і ветеранів підприємства, поздоровлення з трудовими перемогами або особистими святами) |
|                                  | владна (адміністративна) | спирається на дисципліну праці, відповідальність сторін трудового договору чи контракту                                                                                                                                                                                                       |

Взаємозв'язок між різними потребами, інтересами, стимулами та мотивами відображає рух, динаміку, зміну функцій та перехід від однієї стадії мотивації до іншої.

Отже, мотивація є одним з факторів, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та ефективність діяльності суб'єктів господарювання у цілому.

## Література

---

1. *Фенько А.* Зарплата по сходной цене // Коммерсантъ ВЛАСТЬ. — 2011. — 16 окт. — С. 43–45.
2. *Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М. Е.* Экономика и социология труда: Учеб. для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2009. — 407 с.
3. *Афонин А. С.* Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учеб. пособие. — К.: МЗУУП, 2011. — 304 с.
4. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник, 3-е изд. — М.: Гардарики, 2008. — 528 с.
5. *Куліков Г. Т.* Структурні елементи мотиваційних процесів та їх взаємозв'язок у сфері праці // Регіональні перспективи. — 2002. — № 3–4. — С. 134–137.

## **ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ “ПРУДОН” В УМОВАХ НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

---

Передовий вітчизняний досвід показує, що розробка і реалізація сучасної кадрової політики та системного управління персоналом при відносно невеликих витратах дають можливість домогтися значного підвищення ефективності підприємства шляхом активізації кадрового потенціалу співробітників. У цьому зв'язку першорядне завдання управління полягає у створенні організаційної культури, творчого інноваційного клімату, що стимулюють працівників до впровадження нововведень.

Одним із важливих завдань кадрової роботи на ТОВ “Прудон” є формування стабільного трудового колективу, здатного в умовах повного господарського розрахунку, самофінансування, на началах самоуправління досягати великих кінцевих результатів. Ця робота направлена на забезпечення відповідності кадрів зростаючим вимогам сучасного виробництва, розвиток у працівників відповідальності за вирішення завдань підприємства, виховання кадрів на кращих трудових традиціях, а також на підвищення зацікавленості робітників у найбільшій продуктивності праці. Кадрова робота на підприємстві направлена на досягнення такого стану, за якого б кожен працівник дорожив своїм робочим місцем.

Стратегічними напрямками в галузі управління персоналом стають максимальне використання технічних можли-

востей, гуманізація праці й розвиток ініціативи співробітників.

При цьому на ТОВ “Прудон” необхідно виходити з таких принципів:

- соціальні інновації так само важливі, як і технологічні;
- капітал потрібно інвестувати не тільки в передову технологію, а й у підготовку й підвищення кваліфікованих фахівців;
- координація активності співробітників має забезпечуватися через засоби комунікації і взаєморозуміння;
- проблеми варто вирішувати спільними зусиллями, в колективі повинен переважати кооперативний стиль роботи.

Стратегічне значення, що визначає становище фірми в умовах конкуренції, має рівень освіти керівників і фахівців підприємства. Аналіз освітнього рівня ТОВ “Прудон” показав, що найбільшу питому вагу становлять керівники й фахівці із середньою фаховою освітою. На підприємстві питанням підвищення освітнього потенціалу із часом приділяється все менше уваги, практично відсутні молоді спеціалісти. Підвищення кваліфікації працюючого персоналу, як правило, не здійснюється.

Одним з важливих завдань перебудови роботи з кадрами, поліпшення кадрового забезпечення є створення в ТОВ “Прудон” необхідних для вирішення зазначених проблем матеріально-технічних, економічних і соціально-психологічних умов. Для цього найближчими роками доцільно вжити конкретні заходи для вирішення таких завдань:

- сприяння відновленню кадрового потенціалу в бік підвищення його кваліфікованої й економічно мобільної частини;
- забезпечення перепідготовки, кадрів, потреба в яких знижується в результаті структурних зрушень, модернізації виробництва й банкрутства;
- обов’язкове працевлаштування молоді, що закінчила професійні навчальні заклади, відповідно до набутої

спеціальності, якщо вона відповідає потребам підприємства;

- сприяння професійному, економічному, юридичному розвитку керівників, а також їхньому інтелектуальному, культурному, духовно-моральному й фізичному потенціалам; для цього необхідно реалізувати міждисциплінарний підхід до навчання кадрів (за участю економістів, психологів, соціологів, юристів, філологів та ін.).

Для ефективного поліпшення кадрового забезпечення в ТОВ “Прудон” необхідно сформувати гарний соціальний пакет для персоналу. Це — забезпечення обідами, або наявність в офісі своєї їдальні чи кафе з низькими цінами. Кімнати відпочинку й психологічної релаксації, зручні офісні меблі, достатня кількість засобів зв’язку і комп’ютерів. Медична страховка. Дуже актуальна оплата мобільного зв’язку, а також надання різних кредитів, путівок у санаторії, будинки відпочинку й на курорти за кордон. На забезпечення такого соціального пакета йдуть певні кошти, але це окупається — адже люди бачать конкретну турботу про них, а це знижує плинність кадрів. Тому надання людям гарних умов праці набуває важливого значення.

Корпоративні заходи, свята, організовані в компанії, вносять у неї радісну хвилю, відчуття причетності й спільності в колективі. Для новачків цей фактор особливо важливий. ТОВ “Прудон”, в якому задіяно багато людей, які працюють у різних підрозділах і мало спілкуються один з одним, тільки виграє від організації гарних корпоративних заходів, які сприятимуть формуванню корпоративної культури і знайомству людей один з одним.

Можна запропонувати два альтернативних варіанти вдосконалення діяльності підприємства:

1. Розширення виробництва та обсягу виробленої і реалізованої продукції шляхом залучення додаткових капіталовкладень (інвестицій) у розвиток підприємства (збільшення оборотних і необоротних активів).

2. Поліпшення організаційної структури та реалізація соціальних заходів кадрового забезпечення, що приводить до зменшення втрат робочого часу, а отже і до підвищення продуктивності праці.

Перший і другий шляхи вдосконалення діяльності підприємства потребують додаткових коштів, а в результаті приводять до поліпшення показників фінансового стану підприємства (показники ліквідності, платоспроможності, прибутковості, ефективності використання активів і т. д.)

Керівництво підприємства обирає один або обидва із наведених вище шляхів удосконалення діяльності, порівнюючи можливі витрати для кожного із альтернативних варіантів і отримані результати від упровадження зазначених альтернативних варіантів удосконалення діяльності підприємства.

---

## **ОРГАНІЗАЦІЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

---

Виробничий потенціал будь-якої країни як і кожної галузі залежить від ряду факторів. Одним з них є кадри, які є найбільш цінною і важливою складовою продуктивних сил суспільства. У цілому ефективність виробництва залежить від кваліфікації робітників, їхнього розміщення і використання, що впливає на обсяг і темпи приросту виробленої продукції, використання матеріально-технічних засобів. Адже все в остаточному підсумку залежить від людей, від їхньої кваліфікації, уміння, професіоналізму і бажання працювати. Саме людський капітал, а не заводи, устаткування і виробничі запаси, є наріжним каменем конкурентоспроможності, економічного росту й ефективності.

Раціональна організація кадрового забезпечення підприємства відіграє важливу роль у підвищенні ефективності суспільного виробництва та рівня життя усього населення. Тому від того, наскільки раціонально воно сформоване, багато в чому залежить економічний потенціал кожного виду економічної діяльності, темпи його розвитку, зростання соціального та культурного рівня життя найманих працівників та роботодавців, становлення повноцінних відносин соціального партнерства.

Актуальність питання організації кадрового забезпечення та шляхи його поліпшення в умовах нових економічних відносин визначається ще й тим, що в умовах перевищення пропозиції робочої сили над попитом, низької вартості робочої сили, її невідповідності реальній вартості, наявності значних

масштабів нерегламентованої зайнятості важливого значення набуває виявлення резервів підвищення ефективності використання зайнятих у всіх видах економічної діяльності.

Для вирішення цього завдання необхідно мати достовірну інформацію про кадрове забезпечення окремого виду економічної діяльності, регіону та суспільного виробництва в цілому, яке формується під впливом різноманітних факторів та умов.

Процес кадрового забезпечення властивий, безумовно, будь-якій організації. Його надзвичайно важливе значення давно визнане в теорії управління персоналом, однак у практичній діяльності це не завжди знаходить адекватне відбиття.

Кадрове забезпечення — комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінку і встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як у самій компанії для подальшого просування по кар'єрній драбині, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних робітників.

Система кадрового забезпечення включає такі елементи: планування потреби в кадрах; набір, відбір кадрів; розвиток кадрів; оцінка кадрів. І лише збалансована робота по всіх згаданих вище елементах дасть можливість створити умови для підвищення професійного рівня і мотивації більшої продуктивності праці персоналу.

У теорії управління персоналом виокремлюються різні методи розрахунку кількісної потреби в персоналі, наведемо основні з них: метод, заснований на використанні даних про час трудового процесу; метод розрахунку по нормах обслуговування; метод розрахунку по робочих місцях і нормативах чисельності; стохастичні методи; розрахунок числових характеристик; кореляційний аналіз; метод експертних оцінок і т. п.

Головна мета кадрового забезпечення підприємств полягає у формуванні чисельності і складу працівників, що відповідають специфіці діяльності даного підприємства і здатних забезпечувати основні завдання його розвитку в майбутньому періоді.

Основною метою управління чисельністю і складом персоналу є оптимізація витрат живої праці на виконання основних видів робіт, пов'язаних з діяльністю торговельного підприємства, і забезпечення заповнення необхідних робочих місць працівниками відповідних професій, спеціальностей і рівнів кваліфікації. Реалізація цієї функції управління персоналом здебільшого має бути пов'язана із загальною стратегією торговельного менеджменту, оскільки сформований на підприємстві трудовий потенціал і забезпечуватиме здійснення всіх стратегічних цілей та напрямів його діяльності.

---

## **ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

---

У світовій практиці під контролем розуміють певну процедуру, яка сприяє зменшенню схильності до ризику.

Поняття “контроль” передбачає неоднозначне трактування: контроль як один із головних принципів управління, контроль як стадія процесу (циклу) управління і, нарешті, контроль як функція управління.

Це пояснюється тим, що кожен виробничий цикл або соціальний процес відрізняється певними характеристиками та вимагає управлінського впливу, що забезпечує досягнення мети, визначеної заздалегідь.

Для цього орган, що відпрацьовує управлінські впливи, повинен знати про їх необхідність та мати деякі конкретні вихідні характеристики, які можуть бути корисними для підготовки впливу.

В умовах ринкової економіки будь-який економічний суб'єкт має свою цільову функцію, яка реалізується та досягається за допомогою ефективного управління. Однією з функцій управління окремим суб'єктом є внутрішній контроль. Дуже важливим, з погляду теорії і практики аудиторської діяльності, є визначення терміна “внутрішній контроль”, адже від нього залежить правильне розуміння його мети, об'єктів, суб'єктів, функцій, завдань. З цього приводу у спеціальній зарубіжній та вітчизняній літературі не існує єдиної точки зору.

Слід зазначити, що в теорії внутрішньогосподарського контролю існує різноманіття підходів науковців щодо трак-

тування сутності поняття “внутрішній контроль” (ВК). Так, наприклад, вчені розглядають ВК як:

- систему контрольних процедур, план організації і методи управління об’єктом (В. Андреев);
- процес здійснення суб’єктами організації, які мають певні повноваження певних дій (В. Бурцев);
- комплекс бухгалтерського управлінського контролю (Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер);
- контрольні функції (М. Білуха, С. Івахненко);
- функцію управління і як процес (Л. Кулаковська, Ю. Піча).

Огляд зарубіжних та вітчизняних джерел щодо дослідження сутності поняття “внутрішній контроль” наведено в додатку.

Внутрішній контроль — це система контрольних процедур, план організації і методи управління об’єктом з метою ефективного проведення бізнесу, захисту активів, недопущення помилок, акуратності облікових перевірок і своєчасного надання фінансової інформації [1, 221].

Внутрішній контроль організації — це здійснення суб’єктами організації, які мають певні повноваження (суб’єкти внутрішнього контролю), або у автоматизованому режимі, який визначений зазначеними суб’єктами і під їх керівництвом, таких дій:

- визначення фактичного стану або дії ланцюжка системи управління організації (об’єкта контролю), який керується;
- порівняння фактичних даних з потрібними, тобто з базою для порівняння, яка прийнята в організації, зовнішньому середовищі або яка ґрунтується на раціональності;
- оцінка відхилень, які мають більш ніж прийнятий рівень, і ступінь їх впливу на аспекти функціонування організації;
- виявлення причин цих відхилень [2, 15].

Внутрішньогосподарський контроль здійснюється за виробничою та господарською діяльністю організацій і підпри-

ємств, адміністрацією та функціональними відділами управління [3, 17].

Внутрішній контроль — це комплекс бухгалтерського управлінського контролю, який допомагає забезпечувати відповідність рішень, які прийняті в організації, з реалізацією їх на практиці [4, 398].

Внутрішньогосподарський контроль включає контрольні функції, які здійснюються власниками підприємств, комбінатів, організацій і підприємств, концернів, асоціацій відповідно до чинного законодавства [5, 18].

Внутрішній контроль — це контрольна функція управління [6, 119].

“Під внутрішнім контролем слід розуміти такі заходи з організації та ведення бізнесу і такі методи та процедури, які застосовують на підприємстві з метою:

- 1) забезпечення збереженості активів;
- 2) перевірки точності і вірогідності облікової інформації;
- 3) підвищення ефективності діяльності;
- 4) забезпечення дотримання вимог керівництва.

При цьому перші два завдання можна об'єднати під загальною назвою “бухгалтерський контроль”, а два інші — під назвою “адміністративний контроль” [6, 121].

“Внутрішній контроль, як функція управління, є засобом зворотного зв'язку між об'єктом управління й органом управління, інформуючи про дійсний стан об'єкта і фактичне виконання управлінських рішень” [7, 170]

В теорії внутрішньогосподарського контролю існує різноманіття підходів щодо визначення економічної сутності поняття “внутрішній контроль” і в умовах сьогодення наукове бачення цієї проблеми постійно змінюється.

## Література

---

1. *Борисенко М. В.* Організація і методика внутрішнього контролю на підприємствах: Автореф. дис. канд. екон.

- наук: 08.00.09 / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2008. — 21 с.
2. *Облік, контроль і аналіз у міжнародному бізнесі: управлінський аспект: Монографія / За заг. ред. проф. Л. О. Сухаревої.* — Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. — 213 с.
  3. *Максімова В. Ф.* Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства. — К.: АВРІО, 2005. — 264 с.
  4. *Акентьєва О. Б.* Підвищення економічної ефективності системи внутрішнього контролю підприємства: Автореферат дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Ін-т екон. промисловості НАН України. — Донецьк, 2006. — 20 с.
  5. *Бурцев В. В.* Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации. — М.: Экзамен, 2000. — 320 с.
  6. *Дікань Л. В., Шульга Н. В.* Внутрішній контроль. — Х.: ХНЕУ, 2005. — 60 с.
  7. *Нападовська Л. В.* Внутрішньогосподарський контроль у ринковій економіці. — Д.: Наука і освіта, 2000. — 223 с.

---

## **ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

---

Основою життєвого потенціалу організації є її корпоративна культура: те, заради чого люди стали членами однієї команди; те, як будуються стосунки між ними; які стійкі норми і принципи життя й діяльності організації вони розділяють; що, на їхню думку, добре, а що, погано. Усе це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, а й істотно обумовлює успіх її функціонування і виживання у довгостроковій перспективі. Почуття ідентичності і належності, що розвинені в індивідуумах і колективах, які вони утворюють, становлять четвертий вимір, що надає конкретну політичну форму і значення таким абстрактним категоріям, якими здаються простір, час і знання.

Праксеологічне значення впровадження корпоративної культури у функціонування організації в тому, що вона проявляється у формуванні цінностей і принципів, що визначаються керівництвом організації, в етичних нормах і офіційній політиці (особливо щодо працівників), в традиціях організації, у міжособистісних стосунках, практиці контролю за роботою працівників, в кредо організації, в особливому внутрішньому середовищі організації, що об'єднується поняттям "культура організації". При цьому слід відмітити, що корпоративна культура не є статичною, раз назавжди встановленою формою взаємовідносин в організації.

У цілому корпоративна культура організації відіграє дуже важливу роль в її функціонуванні, оскільки вона розвиває неписані, часто невисловлені норми і взаємні чекання, які доволі сильно впливають на поведінку колективу. Працівники, як правило, віддають перевагу основним культурним цінностям не раціонально, а емоційно, тому вони можуть розглядати певні норми і традиції, про які вони зазвичай не свідчать або не люблять говорити, як вічні і священні. Вони готові радше самі спонтанно розвивати і формувати культуру, членами якої є, ніж пасивно сприймати і відображати задану культуру.

Розвиток корпоративної культури припускає її формування, підтримку і змінювання. При цьому, формується корпоративна культура як реакція на дві групи завдань, що доводиться вирішувати організації. Першу групу складають завдання інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль. Сюди належать такі завдання, як: створення спільної мови і єдиної термінології; установлення меж групи і принципів включення і виключення з групи; створення механізму наділення владою і позбавлення прав, а також закріплення певного статусу за окремими членами організації; установлення норм, що регулюють неформальні відносини між особами різної статі; вироблення оцінок стосовно того, що в поведінці працівників бажано, а що — ні. До другої групи належать ті завдання, які організації доводиться вирішувати у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. Це широке коло питань, пов'язаних із виробленням місії, цілей і засобів їхнього досягнення. На формування культури в організації впливає культура суспільства, усередині якого зазначена організація функціонує.

Результати зусиль по формуванню корпоративної культури організації легко фіксуються за зовнішніми проявами: адаптації нових працівників у колективі, внутрішньоорганізаційним легендам і ритуалам, поведінці працівників на нарадах, уніформі, зовнішньому оформленні офісу тощо. І якщо працівники навіть у хвилини відпочинку обговорюють професійні питання та різні фахові нюанси, це означає, що вони

захоплені своєю справою. Окремо зазначимо, що формування або привнесення корпоративної культури, яка приводить до сприятливого психологічного клімату в колективі, стає у сучасних умовах глобальним стратегічним ресурсом організації.

Для формування корпоративної культури організації, яка б підтримувала стратегію організаційного розвитку, керівництво має зробити ряд кроків, які виокремлюються у такі основні етапи:

- опрацювання місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);
- вивчення існуючої корпоративної культури. Визначення ступеня відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом. Виявлення позитивних і негативних цінностей;
- розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;
- цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою подолати негативні цінності і розвинути настанови, що сприяють реалізації розробленої стратегії;
- оцінювання успішності впливів на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив.

## Література

---

1. *Власова Н.* Создание корпоративной культуры // Лучшие ИК-решения: Сб. ст. — М.: Вершина, 2006. — С. 144–156.
2. *Де Джордж Р. Т.* Деловая этика: Пер. с англ. — М.: Прогресс; РИПОЛ КЛАССИК, 2003. — 736 с.

Розглядаються питання організації управлінської діяльності, управління персоналом в сучасних організаціях, досліджуються актуальні проблеми менеджменту, що свідчить про активне залучення студентів до проведення наукової діяльності. Збірник матеріалів конференції дасть можливість всім бажаючим ознайомитися з сучасним станом управлінської науки в Україні.

Для студентів, викладачів і всіх, хто цікавиться менеджментом.

Наукове видання

## **МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ**

*Матеріали V науково-практичної конференції  
магістрів та молодих вчених,  
м. Київ, МАУП, 27 квітня 2012 р.*

Відповідальний редактор *Т. М. Федосенко*

Коректор *Г. П. Васьківська*

Комп'ютерне верстання *Н. В. Коваленко*

Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 12.12.2012. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Папір офсетний.

Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 11,16. Обл.-вид. арк. 7,30. Наклад 300 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»

03039, Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів  
видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.*

Надруковано в друкарні ДП «Видавничий дім «Персонал»