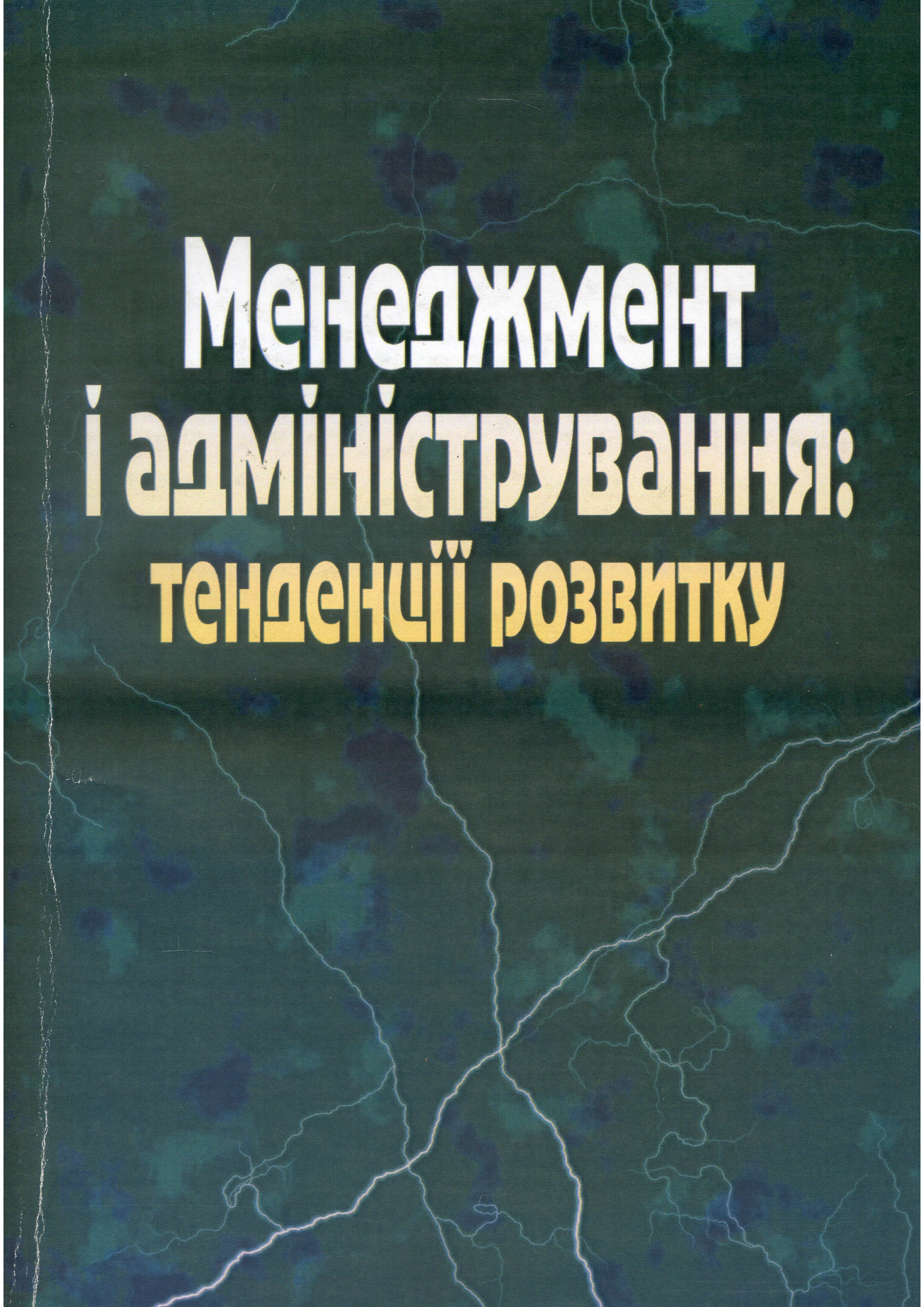




Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

*Матеріали VII науково-практичної конференції
магістрів та молодих вчених,
м. Київ, МАУП, 26 квітня 2013 р.*

За редакцією

Н. М. Терещенко, Н. І. Новальської, С. С. Бойко

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2013

ББК 65.290-2я43
М50

Рецензенти: *О. І. Радзієвський — д-р екон. наук, проф.
Р. В. Чугай — д-р мистецтвознавства, проф.
Н. Д. Чала — канд. екон. наук, доц.*

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 5 від 29.05.13)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку: Матеріали
М50 VII наук.-практ. конф. магістрів та молодих вчених, м. Київ, МАУП,
26 квіт. 2013 р. / МАУП; за ред. Н. М. Терещенко, Н. І. Новальської,
С. С. Бойко. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2013. — 224 с.

Розглядаються питання організації управлінської діяльності, управління персоналом у сучасних організаціях, досліджуються актуальні проблеми менеджменту, що свідчить про активне залучення студентів до проведення наукової діяльності, а також 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), 2013
© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013

ЗМІСТ

Аллахвердиев Агиль Вагиф оглы Мероприятия, направленные на повышение внешнего имиджа торгового предприятия.....	7	Бойко А. Ю. Методы оцінки персоналу на підприємстві	32
Абдуллаев Фирудин Надир оглы Информационные технологии в развитии бизнеса	9	Васильева А. В. Брендинг вищого навчального закладу	35
Базарова К. Р. Персональна сувенірна продукція для власної компанії.....	11	Васюра О. А. Роль акредитації закладів охорони здоров'я у підвищенні якості медичного обслуговування населення	38
Беганцева К. С. Сучасні тенденції управління персоналом	14	Вескова А. О. Шрифт і фірмовий стиль.....	40
Березовська Ю. П. Нормативно-правове регулювання управління персоналом закладів охорони здоров'я	16	Велігорська М. М. Корпоративна культура в системі управління сучасними підприємствами	43
Біжик В. С. Корпоративна етика як інструмент сучасного адміністративного менеджменту у компанії	19	Вовк Л. А. Дизайн книги: аналіз дитячих видань	45
Білоус Н. А. Організаційне проектування системи управління персоналу вищого навчального закладу	21	Ворнік М. А. Оцінка персоналу та її ефективність: аналітико-теоретичний огляд	49
Бірдул Л. В., Абдуллаєв Ю. В. Сучасний стан організації управління персоналом банку	23	Ганжа-Путишева Л. В. Підбір кадрів з урахуванням біосоціальної сумісності співробітників.....	52
Бордюг І. В. Оцінка ефективності мотивації праці персоналу в сучасних умовах	26	Головко Є. К. Формування та розвиток організаційної культури підприємства	55
Бондар А. С. Заходи підвищення ефективності системи навчання персоналу в банку	29	Горохова О. Л. Кадрова політика й інвестиції у персонал підприємства	57
		Грігорашвілі М. О. Організація рекламної діяльності на підприємстві	60

Григорян К. І. Поняття конфліктів в організації: теоретико-аналітичний огляд.....	62	Киреєва М. С. Особливості управління конфліктами в закладах охорони здоров'я	89
Гриценко Д. В. Екстендери у зовнішній рекламі.....	64	Ковриженко О. Г. Організація оцінювання персоналу та її ефективність.....	91
Денисов А. В. Удосконалення системи планування та організації набору персоналу в ТОВ "Баядера-імпорт".....	67	Козленко Я. П. Управління конфліктами в ТОВ ФК "Агро-лідер-Україна"	94
Дерев'янка А. О. Організація професійного навчання персоналу на вітчизняних підприємствах.	69	Корж Я. І. Профілактика конфліктів як шлях до врегулювання конфліктних ситуацій у ДО "АВТОБАЗА ДУС".....	96
Дзик А. І. Шляхи коригування мотиваційного аспекту діяльності управлінської культури керівника	72	Котова А. І. Управління виробничою адаптацією нових працівників Медичного центру НАУ.....	100
Джумарик В. М. Методичні засади застосування інтегрованих маркетингових комунікацій підприємствами рекламної галузі.....	74	Куделя О. О. Біоетичні засади в організаційній культурі лікувально- профілактичного закладу	102
Драмарецька Н. О. Теоретичні аспекти фірмового стилю як засобу ідентифікації компанії.....	76	Кучерук А. В. Процес формування іміджу АТ "АСТРА БАНК"	105
Зав'ялов П. М., Клименко И. В., Клименко О. Ю. Адекватный выбор дезинфектан- тов — ключевой момент экономической выгоды от проведения мероприятий по профилактике распространения инфекций	80	Клименко І. В., Зав'ялов П. М., Клименко О. Ю. Економічне обґрунтування впровадження організаціями практики антисептики рук на робочих місцях як першочергового заходу профілактики інфекційних захворювань працівників.....	107
Захарченко В. Л. Підготовка проекту плану реалізації імідж-стратегії	83	Книшук І. С. Удосконалення процесу розвитку та управління кар'єрою на підприємстві	110
Кара Г. В. Розробка моделі формування мотивації до професійного навчання персоналу	85	Краєва Д. В. Сучасний інтернет-простір: комунікативні аспекти	112
Кириловський К. О. Застосування стратегій мислення в рекламі	87		

Криворученко І. О.

До питання формування та
керівництва колективом
АТ "АСТРА БАНК" 115

Лазюта Д. А.

Теоретичні засади формування
корпоративної культури..... 117

Лінивий В. О.

Удосконалення процесу оптимізації
структури персоналу
на комунальному підприємстві..... 119

Литовченко Т. П.

Методичні основи оцінки персоналу
за компетенціями на торговому
підприємстві..... 122

Ломей Л. О.

Особливості мотивації персоналу
банківської установи..... 126

Люненко Ю. С.

Основні етапи розвитку
інформаційних технологій
у менеджменті..... 129

Майстренко О. С.

Формування сприятливого
соціально-психологічного клімату
в організації..... 133

Мартиненко В. І.

Фірмовий календар як засіб
рекламного інформування..... 135

Москаленко Ю. А.

Мотивація та стимулювання
в умовах сучасного ринку праці..... 139

Нерсисян Асмік

Основні завдання кадрового
планування підприємства..... 141

Озверен Уфрук

Особенности формирования
мотивационного механизма
в менеджменте 144

Падун Н. П.

Фактори формування механізму
ефективного управління персоналом 146

Павленко М. М.

Розвиток психології управління 148

Панченко В. І.

Аналітико-методологічні засади
управління персоналом закладу
охорони здоров'я 150

Пен Чен

Совершенствование мотивации
труда персонала социальными
приемами..... 152

Петровський О. В.

Внутрішній маркетинг
працівників..... 154

Пилипенко Я. В.

Застосування менеджменту знань
у роботі керівників підприємств
як нової технології управління
персоналом 156

Полишня А. В.

Засоби масової інформації як основне
джерело реалізації завдань
набліж. рилейшнз 161

Прищенко М. О.

Тенденції розвитку
інтернет-реклами 164

Радзімовський Д. О.

Формування організаційної
культури як фактора
конкурентоспроможності
підприємства 168

Репецька Л. А.

Сучасний тематичний
календар 170

Романішин К. О.

Український ринок НОД та його
найбільші представники 174

Русова Ю. С. Управління трудовими ресурсами організації 176	Федоренко Н. О., Бірдус Л. В. Підходи до вдосконалення управління оплатою праці на підприємстві 203
Салимова Мехрибан Акиф кизи Развитие теории и практики управления персоналом 178	Фурманов М. В. Основи типографіки у WEB 205
Сиволожська А. О. Відеореклама як засіб самопрезентації 181	Фурман А. Ю. Формування корпоративної культури в організації 208
Симоненко Ю. В. Фірмовий колір: методологічні аспекти 185	Хоу Чженьчжень Методы и приемы паблик рилейшнз в современных условиях ведения бизнеса 211
Судраб В. А. Значення оцінки персоналу в організаціях 189	Христенко М. С. Служба по роботі з персоналом та напрями її діяльності 213
Скобенко О. С. Підвищення ефективності праці співробітників як складова кадрової політики організації 192	Цибульська Н. З. Інтернет-технології в туристичному менеджменті 215
Тимрук З. І., Бірдус Л. В. Удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві 195	Юсубов Омар Фикрет оглы Формирование имиджа организации 217
Тіщенко А. В. Форми професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору в організації 197	Юрашку О. В. Формування корпоративної культури 219
Темник Ю. Л. Ефективна взаємодія керівника і підлеглого як ключовий елемент управлінського спілкування 200	Яковенко А. О. Стиль менеджменту в рекламному бізнесі 221

МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ ВНЕШНЕГО ИМИДЖА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Внешний имидж торгового предприятия связан с повышением удовлетворенности покупателей, поэтому для его совершенствования необходимо постоянно изучать покупательский спрос, что поможет правильно и качественно организовать обслуживание покупателей.

Для создания более комфортных условий для покупателей в перспективе в магазинах МП “АИДА-92” необходимо использовать прогрессивный метод продажи, то есть самообслуживание, поскольку площадь торгового зала позволяет внедрить метод самообслуживания, а все необходимое оборудование в магазинах МП “АИДА-92” имеется.

Самообслуживание является завершением развития метода продажи с открытым доступом. При этом в магазине выставляется как можно более широкий ассортимент товаров, с тем, чтобы вызвать в покупателя, непосредственно рассматривающем товар, желание приобрести его, что облегчает сбыт и увеличивает объем продаж. Это система продажи без продавца: покупатель выбирает, берет с полки и сам несет товары к кассе, расположенной у выхода из магазина, где он расплачивается за все свои покупки сразу.

Система самообслуживания является самым удобным методом сбыта ходовых продовольственных товаров промышленного производства, получаемых в фабричной упаковке, при условии, что их продажа заранее обеспечена широкой рекламой или известностью марки. Самообслуживание получило распространение в розничной торговле благодаря тем преимуществам, которые эта форма торговли предоставляет:

1. Предприниматель имеет возможность увеличить объем продаж в результате повышения средней стоимости корзины покупателя, которая происходит вследствие увеличения числа так называемых импульсивных покупок.
2. Кроме того, самообслуживание позволяет уменьшить расходы на содержание персонала и без особых трудностей справляться с наплывом покупателей в часы пик, предоставляя одинаковые “услуги” всем покупателям.
3. Персонал магазина, уже не занимаясь продажей товара, осуществляет его прием и раскладку в контейнеры, следит за

пополнением запасов на полках, в то время как владелец магазина занимается вопросами маркетинга (ассортимент, цены и т. д.) и контролем над нормальной работой магазина. Под импульсивными покупками подразумеваются такие покупки, которые покупатель не планирует заранее, не составляет их список, и о которых он не вспоминает.

4. Покупателям самообслуживание позволяет делать покупки без прямого давления со стороны продавца и без спешки. Они сами определяют скорость своих действий, могут пересмотреть уже сделанный выбор, перемещаясь вдоль полок и закупая сразу все необходимые

им товары; тем самым они значительно экономят время.

5. Кроме того, покупатели пользуются преимуществами более богатого выбора товара, так как весь магазин превращается в витрину.

Таким образом, самообслуживание меняет статус покупателя: из статичного и пассивного, когда он стоит в очереди перед прилавком, покупатель становится динамичным и активным, когда перемещается по магазину и “собирает” продукты с полок. Дополнительные услуги, оказываемые покупателям, которые не связаны с реализацией конкретного товара, вместе с тем, создают более комфортные условия для осуществления процесса торгового обслуживания покупателей.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РАЗВИТИИ БИЗНЕСА

Информационное обеспечение менеджмента играет очень важную роль, поскольку сегодня существует острая необходимость уверенно чувствовать себя в обществе, где значение информации для всех сфер общественной жизни постоянно увеличивается.

Необходимо отметить, что процесс обмена информацией облегчает четкость, ясность, недвусмысленность сообщений, в какой бы форме они не передавались, постоянный контроль над ее содержанием, способами передачи и приема, использование параллельных и перекрестных информационных каналов, дублирование устной информации письменной.

Выбор системы информации для предприятия зависит от действующей или проектируемой системы управления; степени централизации управления; вида и уровня обеспечения техническими средствами сбора, передачи и обработки информации.

В свою очередь, информационная система активно влияет на систему управления. Это следует учитывать при формировании структурных функциональных подразделений, распределении численности аппарата управления между структурными подразделениями.

Создание научно-усовершенствованной информационной системы — важная предпосылка рациональной организации управления производством, своевременного принятия решений по оптимальному ведению хозяйства.

Управление и информация непрерывно взаимодействуют друг с другом, они находятся в постоянном движении и изменении, а использование в работе программных приложений — это не просто сокращение бумажных документов и рутинных операций, но и переход на новые формы ведения документооборота, учета и отчетности.

Следует подчеркнуть, что планирование, внедрение и эксплуатация такой системы, как менеджмент потока работ, сопряжены со значительными трудностями, которые связаны не только с техническими аспектами. Для успеха такой системы крайне важны и человеческие составляющие — обучаемость, культура групповой работы, открытость по отношению к нововведениям и т. п.

Итак, перед каждым предприятием на современном этапе стоят две задачи в области информационного обеспечения: первое — установить контакты между тремя общественными группами: заказчи-

ками (покупателями, потребителями); акционерами; служащими; второе — продвижение предприятия и его продукции на рынках продажи в условиях жесткой конкуренции.

Кроме того, руководители все чаще приходят к мысли, что им нужно больше знать об общественности и ее отдельных группах, интересы которых могут кардинально повлиять на функционирование предприятия. Руководству необходимо понять, что дешевле заранее изучить возможную реакцию общественности, чем начать выпуск продукции, не пользующейся спросом. Руководители уже имеют опыт того, что игнорирование или недооценка реакции

различных групп населения приводят к значительным потерям.

Глобализация и интегрированное развитие индустриальных экономик значительно расширяет возможности бизнеса. Информационные технологии и информационные системы (ИТ/ИС) обеспечивают мобильный доступ и аналитическую мощь, которые удовлетворяют потребности в проведении торговли и руководстве предприятиями в масштабе стран и континентов.

Применение ИТ позволяет радикально изменить стиль управления и сам бизнес-процесс, что значительно улучшит основные показатели деятельности компании.

ПЕРСОНАЛЬНА СУВЕНІРНА ПРОДУКЦІЯ ДЛЯ ВЛАСНОЇ КОМПАНІЇ

На сучасному етапі розвитку підприємництва сувенір не можна вважати способом задобрити когось подарунком, аби отримати щось у відповідь. Нині найголовніша функція сувенірної продукції — розповісти про себе, показати свої індивідуальні та персональні якості. Популярною стає презентація унікальних, ексклюзивних сувенірів, виготовлених в одному екземплярі чи випущеному малою кількістю.

Вважаємо, що сувенірна продукція сприяє не тільки конкурентоспроможності організації, а й залученню клієнтів з метою отримання максимальних прибутків.

Відкриваючи дизайн-студію, потрібно визначитися, якими цілями керуватися: швидка максималізація прибутку, творче зростання, задоволення персональних амбіцій, чим саме вона буде займатися, хто її потенційний клієнт [4]. Для компаній з обмеженим рекламним бюджетом при відкритті промо-сувеніри можуть стати основним засобом реклами. Психологи вважають, що реклама на сувенірах зазвичай сприятливо сприймається оточуючими, не викликає роздратування і має велику тривалість дії. Найчастіше яскравий образ (фірмова символіка або логотип компанії), відображений на бізнес-аксесуарі, буває набагато

ефективніше рекламних листівок, буклетів і плакатів. Крім того, сам факт дарування та отримання подарунків викликає позитивні емоції і сприяє створенню гарної атмосфери для ділового спілкування.

Оригінальні бізнес-подарунки вказують на те, що до їх вибору підійшли творчо, з турботою та увагою. Таким чином, цікаві бізнес-сувеніри і ділові подарунки підвищують цінність компанії в очах клієнтів і партнерів, закріплюючи позитивний імідж [6].

При виборі сувенірної продукції необхідно враховувати не тільки специфіку діяльності компанії, яка підносить її, а й корисність цієї продукції потенційним покупцям. Якщо вдасться зробити оптимальний вибір сувенірної продукції, то вона здатна буде зіграти незамінну роль, і клієнти щодня, дивлячись на логотип, думатимуть із вдячністю [3].

Основною платформою для продажу та просування персональної продукції постає Інтернет-мережа. Кожна організація має власний сайт, який може слугувати найкращим місцем презентування та розповсюдження персональної продукції. Спираючись на психологію споживача, наявність сайту, а тим паче, презентування на ньому власної продукції, позитивно впливає на

імідж компанії. Виникає довіра та відчуття надійності та солідності до організації. Саме це враження посилюється професійним підходом як до оформлення сайту, так і сувенірної продукції. Важливою умовою є дотримання єдиного фірмового стилю. Звертаючись до історії розвитку фірмового стилю, варто відзначити першого фахівця в галузі дизайну Петера Беренса, який створив повний пакет фірмового стилю, у перелік якого входила також сувенірна продукція. Для AEG Беренс проектував каталоги, прейскуранти, електроприлади, виставкові стенди, а також виробничі будівлі і квартири для робітників. Художник-практик, який прийшов у дизайн від станкового живопису і графіки, — один з перших відчув нові завдання, що встають перед дизайнерам в індустріальному суспільстві. Зовнішня форма його речей будувалася в основному на повторях кількох геометричних елементів — шестигранників, кругів, овалів. Беренс розробив також логотип AEG, який використовують донині, спроектував папір для листування, нові упаковки для виробів, торгові каталоги, рекламні плакати, виставкові приміщення, житлові будинки для працівників фірми, три виробничі споруди [5]. Проаналізувавши діяльність Петера Беренса, варто відзначити детальний підхід до носіїв фірмового стилю. Кожен елемент сувенірної продукції був спроектований таким чином, щоб на кожному етапі було дотримано єдиного стилю. Слід зауважити, що в часи, коли Беренс працював над цим проектом, поняття єдиного фірмового

стилю ще не існувало, але він, покладаючись на свої знання, виконав цей проект за всіма правилами сучасності. Саме таке завдання постає перед кожною компанією, яка хоче заявити про себе на ринку.

На перший погляд здається, що все легко: зареєструвати агенцію і працювати на замовлення. Перспектива такого проекту невелика, зростання професійного рівня зведено до мінімуму. Адже потрібно враховувати багато чинників, і визначитися, у яких напрямках компанія буде працювати. Не менш важливим є підбір кадрів. Звісно, можна брати на роботу студентів чи наймати вільних працівників, але це дуже ризикований крок. Найкращим варіантом є започаткування власної справи зі знайомими, чи однодумцями, з якими ви маєте справу вже не один рік. У таких людей налагоджені взаємини, і кожен із них знає, в якому напрямі він може рухатися, чим буде корисний для компанії, що може запропонувати для її розвитку. Аби компанія була конкурентоспроможною, їй потрібно мати свої індивідуальні особливості, які виділять її серед інших. Однією з таких особливостей може бути персональна сувенірна продукція.

Персональна сувенірна продукція — це поєднання особливих якостей, які чітко відповідають законам ринку. Точний розрахунок при підготовці сюрпризу, заздалегідь спланований жест, особисте враження уяви клієнта — ось що таке сувенірна продукція в корпоративній політиці. Головні вимоги до сувенірної продукції підтверджені результатами маркетингових досліджень. Потрібно створювати таку продукцію, яка

стане аргументом на користь компанії — і предметом заздрості конкуруючих організацій [2].

Визначивши основні причини розробки персональної продукції та її переваги для компанії, варто розглянути безпосередньо практичну частину їх проектування. Перед проектним завданням постає: розробка макету оригінальної та цікавої продукції для різної цільової аудиторії; виготовлення такої продукції, яка буде відповідати фірмовому стилю компанії; аналіз існуючих тенденцій розробки сувенірної продукції; аналіз потреб споживачів, щоб зрозуміти чого їм не вистачає і що потрібно робити [2].

Авторська, персональна продукція має низку переваг порівняно із серійною: неповторність; можливість обіграти у виробі знак, логотип, врахувати профіль та інші особливості фірми; можливість максимально врахувати характер аудиторії, для якої призначаються сувеніри; можливість додання сувеніру того чи іншого емоційного відтінку. Безумовно, такі сувеніри коштують дорожче традиційних, але застосування гнучких технологій дають можливість звести різницю в ціні практично тільки до вартості креативної розробки та витрат на виготовлення прими-моделі. Ще один недолік — обмежені тиражі. Ручна праця не дає змоги проводити в стислі терміни велику кількість якісної продукції.

Зате невеликі тиражі гарантують неповторність сувеніра [7].

Отже, потрібно відзначити, що сувенірна продукція не лише позитивно впливає на фірмовий стиль, а й ефективна по залученню клієнтів. Якщо прискіпливо поставитись до створення продукції, то вона стане аргументом на користь компанії, а також предметом заздрості конкуруючих організацій, адже ексклюзивність завжди привертає увагу.

Література

1. *Сувенирная реклама как элемент фирменного стиля.* — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://znachok.org.ua/article/suvenirnaya-reklama-v-sisteme-firmennogo-stilya-novuyj-podhod>
2. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.akcent-nn.com/articles/22-suvenirnaya-produkcziya.html>
3. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.andrey.dn.ua/suvenir.html>
4. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.bishelp.ru
5. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.brenda.ru/services/?item=11>
6. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.daruma.com.ua/index.php?c=5&o=195>
7. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.kakprosto.ru>

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, пов'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією з головних є проблема управління персоналом. Зміна принципів функціонування сучасної економіки, створення підприємств різних форм власності, конкуренція, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі людських ресурсів. Усе частіше управління персоналом визнається як одна з найважливіших сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність та продуктивність функціонування.

Сутність поняття “управління персоналом” можна обґрунтувати як діяльність, що спрямована на найефективніше використання трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей працівників. Уже дедалі частіше ефективність розглядається не тільки у вузькому значенні, як отримання максимального прибутку, або лише в економічному плані — як економічність, якість, нововведення, а й у більш широкому контексті, і пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участь у трудовому колективі підприємства,

високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці. Тобто людина вважається не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії у конкурентній боротьбі. У зв'язку з цим формується новий погляд на робочу силу як на один із вирішальних ресурсів економіки — “людський капітал”. Усвідомлення того факту, що однією із найважливіших умов реалізації головної мети організації є задоволення соціальних потреб працівників, це вважається відправним моментом у методології управління персоналом.

Основна ціль управління персоналом на підприємстві є формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості; забезпечення соціальної ефективності колективу. Основна мета управління персоналом у сучасних умовах — поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації для розвитку здібностей працівників, стимулювання їх до виконання завдань вищого рівня.

На сьогодні мистецтво керівництва персоналом полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які

б забезпечили бажаний перебіг подій на підприємстві, створили сприятливі умови трудової діяльності та спонукали працівників до кращої, більш продуктивної праці. Багато керівників, рухаючись шляхом максимального отримання прибутку, розв'язуючи матеріальні й фінансові проблеми, оновлюючи технічну базу, забувають про працівників, створюючи їм неможливі для праці умови. Це є надто ризиковим, оскільки може призвести до втрат. Насамперед, це втрати висококваліфікованих працівників. Щоб запобігти таким небажаним втратам працівників, на підприємстві доцільно розробити заходи для моніторингу морально-психологічного клімату в колективі, ступеня задоволеності кожного співробітника роботою, умовами праці, відпочинку, задоволеності рівнем зарплати. Для цього найкраще застосувати такі методи, як опитування, анкетування, бесіди (групові та індивідуальні), тестування. Цінність таких заходів полягає в можливості виявлення співробітників з високим потенціалом, перспективами. Це є позитивним, оскільки сприяє кар'єрному росту, зацікавленості працюючих у підвищенні продуктивності праці.

Функціонування ефективної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак, на сьогодні немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Чимало вітчизняних підприємств, на жаль, або взагалі ігнорують систему управління персоналом, або, в кращому разі, визначають ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників.

Оцінка ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні економічної ефективності за рахунок кращого використання трудового потенціалу, соціальної ефективності шляхом задоволення потреб й інтересів працівників підприємства, організації і мотивації праці, організаційної ефективності через цілісність та організаційну оформленість підприємства. Тобто оцінка ефективності управління персоналом — це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом, для співвіднесення їхніх результатів з підсумками роботи, з показниками конкурентів і цілями підприємства.

Таким чином, сформувалася така система управління людськими ресурсами, що замінює стару систему управління кадрами і визнає необхідність капіталовкладень у їх формування й розвиток, виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані і, навіть, створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, для майбутнього її розвитку. Всебічне стимулювання працівників, створення сприятливих умов праці, розвиток у кожному працівникові партнерського ставлення до організації сприяє об'єднанню їх навколо головної ідеї, яку вирішує організація, формуванню в колективі атмосфери діловитості, взаємопідтримки та взаємодопомоги, спрямованості на загальну діяльність. Усе це разом стає механізмом, який забезпечує “виживання” організації в сучасних умовах розвитку суспільства.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

В умовах становлення України як правової держави особливої актуальності набуває правове регулювання суспільних відносин, у тому числі в галузі охорони здоров'я. Відповідно до Конституції України ст. 21 кожен медичний працівник наділений усіма природними правами, а саме: правом на життя, охорону здоров'я, на безпечне для життя та здоров'я навколишнє природне середовище, на освіту і можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується, на відпочинок, повагу честі та гідності, ділової репутації.

Згідно зі ст. 43 Конституції України “Кожен має право на працю. Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, ... на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом”.

Працевлаштування регулюється Кодексом законів про працю України, Законом України “Основи законодавства України про охорону здоров'я”, Законом України “Про колективні договори і угоди”; сумісництво — Постановою Кабінету Міністрів України “Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій” та “Положенням про умови

роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій”, затвердженим наказом Міністерства праці, Міністерства юстиції і Міністерства фінансів № 43 від 28.06.93 р., зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 30.06.93 р. за № 76.

Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини. Законодавство про працю встановлює високий рівень умов праці, всемірну охорону трудових прав працівників.

Ст. 21 Кодексу законів про працю України передбачає принципову можливість укладання трудового договору у формі контракту (в якому строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (у тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення та організації праці робітника, умови розірвання

договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися угодою сторін). Однак, ця сама стаття встановлює, що трудовий договір у формі контракту може застосовуватися лише у випадках, прямо визначених законом. Це означає, що вирішення питання про визначення сфери можливого застосування контрактної форми трудового договору є винятковою прерогативою парламенту.

Для медичних працівників закон не передбачає можливості укладання трудового договору у формі контракту. В секторі охорони здоров'я нині може використовуватися укладання трудового договору у формі контракту з керівниками державних і комунальних медичних закладів, але лише за умови, що ці заклади мають господарсько-правовий статус державної чи комунальної організації. Така можливість існує завдяки загальному регулюванню управління організацією, встановленому ст. 65 Господарського кодексу України (згідно з частиною четвертою цієї статті при наймі керівника організації з ним укладається договір (контракт), в якому визначаються строк найму, права, обов'язки і відповідальність керівника, умови його матеріального забезпечення, умови звільнення його з посади, інші умови найму за погодженням сторін). Зазначені вище обмеження є істотним недоліком українського законодавства з точки зору створення правових можливостей для запровадження справді ефективної, повноцінної та завершеної контрактної моделі системи охорони здоров'я.

Умови праці визначаються згідно із Законом України “Про охорону праці”, Наказом Міністерства праці і Міністерства охорони здоров'я України “Про єдину державну систему показників обліку умов і безпеки праці” тощо.

Відповідно до наказу № 33 від 23.02.2000 р. Міністерства охорони здоров'я України “Про штатні нормативи та типові штати закладів охорони здоров'я” штат встановлюється управлінням охорони здоров'я згідно зі штатними нормативами міських лікарень. Штатна структура закладу визначається власником або створеним ним органом управління відповідно до статутних завдань та ліцензійних вимог до закладу.

Оплату праці регулює Кодекс законів про працю України, Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства охорони здоров'я України від 05.10.05 р. № 308/519 “Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення” та Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства охорони здоров'я України №75/122 від 15.03.06 р., в якому охарактеризовані тарифні розряди з оплати праці, а також Закон України “Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи”.

Згідно з наказом Міністерства охорони здоров'я “Про впорядкування та затвердження Умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення” від 06.04.2001 р.

№ 161/137 для медичних працівників щодо оплати праці передбачено право керівників надавати працівникам матеріальну допомогу, в тому числі на оздоровлення, у сумі, не більшій посадового окладу, один раз на рік. Однак усі виплати працівникам бюджетних установ і організацій,

якими в переважній більшості є установи охорони здоров'я, проводяться в межах затвердженого їм фонду оплати праці, який обмежений. Тому цю матеріальну допомогу виплачують в установах у різні строки і в різних обсягах залежно від наявних коштів, або не виплачують зовсім.

КОРПОРАТИВНА ЕТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У КОМПАНІЇ

Нині важливим напрямом діяльності і розвитку будь-якої компанії є формування відповідної корпоративної етики, що, безумовно, впливає на процес управління та визначає загальну її привабливість.

Привабливість є одним з інструментів досягнення стратегічних цілей фінансової установи, які торкаються основних сторін його діяльності та орієнтовані на перспективу. Формування привабливості компанії визначається її позитивним іміджем і вимагає цілеспрямованої систематичної роботи, пов'язаної з перетворенням реального іміджу в позитивний.

Дослідження показують, що багато людей ідуть на компроміс із власними моральними стандартами під впливом умов, що існують в організації, в якій вони працюють. Важливе місце при цьому займає система цінностей, що регулює етичні відносини у цій організації, які називають корпоративною етикою.

Корпоративна етика — це система цінностей, що регулює етичні стосунки в організації. Корпоративна етика є ключовим елементом, що об'єднує людей — учасників виробничого процесу на підприємстві в

єдиний соціальний організм (людське співтовариство).

Корпоративна етика обумовлена особливостями діяльності та цілями організації, а також історично сформованими стереотипами поведіння у цій організації. Вона є частиною більш широкої нормативної системи, так званої корпоративної культури.

З виникненням нової господарюючої організації корпоративна культура може бути. Основні елементи організаційної культури узагальнюються, обростають міфами і легендами. Тобто культура виходить за рамки власне корпоративної і стає міжкорпоративною культурою, а потім і культурою бізнесу в цілому.

Під впливом корпоративної етики діяльність працівників організується не стільки на основі наказів або компромісів, скільки за рахунок внутрішньої узгодженості орієнтирів і прагнень співробітників. Організація, побудована на єдності світогляду та ціннісних установках її членів, стає найбільш гармонійною і динамічною формою виробничої спільноти.

Корпоративна етика виступає як форма суспільної свідомості, притаманна як підприємцям, так і найманим працівникам, яких об'єднують

спільні цілі їх професійної діяльності. У цьому розумінні вона істотно відрізняється від класової інтерпретації соціальних відносин. Не випадково в кінці XIX ст. вона була висунута католицькою церквою як спосіб вирішення так званого робочого питання, і повернення корпоративної системи європейського середньовіччя нагадувало дружну, міцну сім'ю. Вона є результатом усвідомлення професійних інтересів як з боку підприємців, менеджерів, так і з боку найманих працівників. Це стало можливим в умовах “дифузії” власності, коли багато найманих працівників є одночасно акціонерами своєї компанії і безпосередньо зацікавлені у підвищенні ефективності виробництва. Наприкінці XX ст. у розвинених країнах ідеологія корпоративізму стала знову актуальною у зв'язку з жорсткою конкуренцією і необхідністю об'єднання зусиль усіх членів корпорації, незалежно від їх статусу, в боротьбі за виживання й розвиток.

Сучасне управління персоналом вимагає від керівника нових якостей. Він одночасно має бути далекоглядним стратегом, авторитетним лідером, соціальним партнером, сміливим новатором, духовним наставником. Поведінка керівника і

стиль управління значною мірою визначають мотивацію і досягнення його підлеглих. На основі діяльності керівника підлеглі роблять висновки про те, які досягнення винагороджуються, а які — ні, і що впливає з кожного способу діяльності. Очевидно, що саме ціннісні уявлення самого керівника в основному визначають етичні норми та організаційну культуру підприємства.

У формуванні корпоративної етики провідну роль відіграють асоціації підприємців, у той час як роль профспілок трудящих незначна, що навряд чи можна визнати позитивним фактом. Цілком можливо, що через це проблеми трудових відносин займають таке скромне місце в корпоративних кодексах. Багато в чому вина за такий стан справ лежить на самих профспілках, які ще й досі стурбовані проблемами “класової боротьби” і розглядають корпоративну етику винятково як ще один засіб зміцнення управлінського контролю над робітниками. Насправді ж розвиток корпоративної етики міг би значно поліпшити становище найманих працівників й обмежити управлінське свавілля. Формування корпоративної етики є дієвим засобом регулювання трудових відносин на підприємстві.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Вищий навчальний заклад (ВНЗ) являє собою складну систему, яка створена на основі поділу праці для досягнення певних цілей: здійснення освітньої та наукової діяльності.

Основним принципом працездатності будь-якої організації, у тому числі і ВНЗ, є фундаментальна спрямованість усіх його структур щодо поліпшення процесу надання освітніх послуг, науково-методичної діяльності і розвитку матеріальної бази. Для ВНЗ це розвиток форм і видів навчання, упровадження сучасних методів навчання, в тому числі інтерактивних.

Оскільки ВНЗ — відкрита система, то для його розвитку потрібна координація внутрішніх можливостей з потребами і змінами зовнішнього середовища.

Усе це породжує і робить необхідним створення сфери управління у ВНЗ і, зокрема, адміністративної системи, яка з'єднає основних виконавців освітнього процесу — викладачів — з необхідними ресурсами і забезпечує службами. У зв'язку з цим управління у ВНЗ слід розглядати у двох аспектах:

- управління відносинами між людьми в процесі реалізації освітньої діяльності;
- управління власне освітнім процесом, включаючи ресурси, ме-

тодологію, методику, технологію.

І те, й інше — є метою досягнення певної якості освітніх послуг.

Управління ВНЗ, як процес, реалізується через конкретну організаційну структуру, яка являє собою сукупність елементів (структурних підрозділів) з відображенням стійких організаційних взаємозв'язків між ними.

Модель організаційної структури управління ВНЗ ієрархічна, трирівнева. Укрупнена організаційна структура управління ВНЗ:

- ректорат, вчена рада;
- адміністративні, господарюючі підрозділи;
- інститути, факультети;
- кафедри;
- навчальні частини;
- госпрозрахункові підрозділи (для ВНЗ державної форми власності).

Найважливішим фактором організації, її основним капіталом є висококваліфіковані та мотивовані співробітники — персонал. Персонал розглядається як один з основних ресурсів організації, необхідних для досягнення усіх її цілей, у тому числі стратегічних. Від характеру персоналу залежать усі її можливості.

Управління персоналом ВНЗ — цілеспрямована діяльність його управлінського складу, а також керів-

ників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики і методів управління персоналом.

Ця діяльність полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу і потреби ВНЗ у персоналі. Технологія управління персоналом ВНЗ охоплює широкий спектр функцій — від прийому до звільнення кадрів. Вона передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове і діловодне забезпечення системи управління персоналом.

Система управління персоналом — це система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Залежно від розмірів ВНЗ склад підрозділів буде змінюватися: у невеликих закладах один підрозділ може виконувати функції кількох підсистем, а в великих функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ.

Традиційно у вищих навчальних закладах виділені й реалізуються такі підсистеми управління:

- управління навчальним процесом і науковою діяльністю;
- управління забезпеченням освітньої та наукової діяльності;
- управління персоналом;
- управління фінансами і, зокрема, бюджетом.

Педагогічну діяльність у вищих закладах освіти третього і четвертого рівнів акредитації здійснюють науково-педагогічні працівники на основі трудового договору або за контрактом.

Педагогічні працівники підлягають атестації. За результатами атестації визначають відповідність працівника займаній посаді, рівень його кваліфікації, присвоюються категорії, педагогічні звання.

Обов'язки педагогічного працівника, обов'язки закладу освіти — в особі його керівника. В умовах оплати праці та соціально-побутового забезпечення педагогічного та науково-педагогічного працівника, зокрема, передбачено, що, крім заробітної плати, встановленої рішенням Кабінету Міністрів України, можуть застосовуватися ще 12 видів заохочень працівника, у тому числі за викладання предмета державною мовою.

Дуже важливо, щоб викладачі добре знали й розуміли предмет, який викладають, володіли необхідними вміннями й досвідом для ефективної передачі знань студентам у рамках навчального процесу і мали зворотний зв'язок зі студентами. Викладацькому складові потрібно давати можливості підвищувати професійну кваліфікацію, необхідно заохочувати самовдосконалення. Навчальні заклади повинні надавати викладачам з недостатнім рівнем компетенції можливості розвивати вміння до необхідного рівня і мати засоби для позбавлення таких викладачів права на викладання у разі, якщо викладач продовжує демонструвати недостатню компетенцію.

Л. В. БІРДУС

канд. сільгосп. наук, доц. МАУП, м. Київ

Ю. В. АБДУЛЛАЄВ

магістрант МАУП, м. Київ

СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ

Важливою передумовою для ефективного функціонування банківської справи є ефективні сучасні методи управління трудовими ресурсами як особлива функція діяльності, що пов'язана з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою праці.

Управління персоналом слід розглядати як один із вагомих напрямів у діяльності будь-якого сучасного підприємства, оскільки роль людини у виробництві, наданні певних послуг та економічному житті суспільства в цілому постійно зростає. До того ж, слід враховувати, що на сьогодні в Україні ще триває трансформаційний період економічного розвитку. Але незважаючи на це, значне місце у впровадженні економічних реформ надається комерційним банкам, які мають найвищий рівень адаптації до ринкового середовища. Однак безупинний розвиток і впровадження нових видів послуг, швидкоплинні коливання стану фінансових ринків, наявні тенденції щодо використання нових інформаційних технологій, зростання конкуренції та глобалізація банківської діяльності в цілому висувають завдання розвитку й удосконалення як банківської системи, так і окремих її ла-

нок — комерційного банку, що, безумовно, вимагає більш поглиблених теоретичних досліджень і розробок нових підходів до організації управління його персоналом.

Дослідження та аналіз еволюції теоретичних уявлень щодо сутності управління персоналом у зарубіжній та вітчизняній літературі дають підстави визначити, що поняття “управління персоналом” має розглядатися як сукупність принципів, методів і засобів впливу на інтереси, поведінку і діяльність працівників для найефективнішого використання їхніх здібностей при досягненні визначених цілей організації та розвитку самого персоналу.

При цьому новизна такого уточнення поняття “управління персоналом” полягає в наступному: по-перше, це уточнення дає змогу врахувати як економічні, так і соціальні аспекти управління людьми; по-друге, — підкреслити зміни у цій сфері управлінської діяльності в умовах трансформаційної економіки.

Крім того, на підставі розгляду різних підходів щодо визначення сутності управління персоналом доведено, що саме поняття “персонал” як об'єкт управлінського впливу,

замість термінів “кадри”, “людські ресурси”, “людський фактор”, найбільшого мірою відбиває сучасний погляд на управління людьми на підприємстві та в організації, визначає тенденцію переходу від ресурсного, споживчого ставлення відносно працівників до гуманістичного.

При розгляді “управління персоналом” як безупинного процесу, спрямованого на цільову зміну мотивації працівників для одержання від них максимальної віддачі, а отже, і досягнення високих кінцевих результатів у виробничій діяльності організації, доведено, що “організація управління персоналом”, зокрема і комерційного банку, являє собою процес створення системи управління банківським персоналом і внесення прогресивних змін у побудову і порядок функціонування раніше утвореної діючої системи управління персоналом. При цьому зазначений процес можна охарактеризувати такою послідовністю дій: створення системи управління персоналом; визначення потреби у персоналі з урахуванням стратегії розвитку підприємства; формування кількісного та якісного складу підприємства; впровадження заходів щодо адаптації та перепідготовки працюючих; стимулювання праці зайнятих робітників; оцінка діяльності персоналу та вжиття відповідних заходів щодо поліпшення управління.

Серед особливостей організації управління персоналом комерційного банку визначено: банківський персонал має свою певну специфіку структурування, банківська діяльність у цілому є досить регламенто-

ваною, особливою є і система стимулювання праці.

Аналіз сучасних умов розвитку банківського сектору економіки України дає підстави констатувати, що основною тенденцією цього є динамічний розвиток на тлі стабілізації банківської системи із збереженням її ринкової орієнтації, зростання обсягів залучених коштів та наданих кредитів, що врешті-решт (тобто з метою задоволення зростаючих потреб клієнтів) зумовлює не зупинятися на досягнутому у сфері організації управління персоналом комерційних банків.

Дослідження доходів та витрат комерційного банку, які певною мірою характеризують систему управління персоналом комерційного банку, зокрема “Райффайзен банк Аваль”, дали підстави зробити висновок про те, що розвиток банківської системи відбувається переважно за рахунок зростання продуктивності та інтенсивності праці службовців, що є однією з передумов удосконалення організації управління персоналом. Такий висновок впливає передусім на підставі аналізу комісійних та процентних доходів банку.

Кількісний та якісний аналіз складу персоналу комерційного банку допоміг виявити недостатню чисельність банківських фахівців за певними спеціальностями. Наприклад, результати дослідження щодо ефективності роботи персоналу АТ “Райффайзен банк Аваль” із залучення коштів свідчать про те, що не всі філії мають збалансовану роботу між клієнтами: юридичними та фізичними особами. Банку слід поліпшити роботу з корпоративними або фізичними клієнтами відповідно,

що в результаті зробить більш збалансованою і структуру ресурсної бази банку. Крім того, більшість відділень банку не надає достатньої уваги роботі з цінними паперами. Це пов'язано як з існуванням нерозвинутого фондового ринку, так і з відсутністю достатньої кількості фахівців у цій сфері діяльності.

З метою вдосконалення організації управління персоналом АТ “Райффайзен банк Аваль” потрібно конкретизувати структуру та склад відповідної системи управління, визначити її відмінності порівняно з існуючими системами управління персоналом. Також визначити окремі підрозділи управління персоналом та їх функції, розглянути доцільність упровадження посади з управління персоналом філії банку. Одним із напрямів підвищення ефективності організації управління персоналом банку в сучасних трансформаційних умовах господарювання визначено необхідність планування чисельності персоналу банку. Для цього потрібно проаналізувати загальну послідовність дій банку у сфері планування персоналу та розглянути місце в цих діях планування чисельності персоналу.

Доведено, що при розрахунку потреби в персоналі для банківсь-

кої установи варто враховувати, що загальна чисельність працюючих складається з кількості працівників різних відділів, які можна охарактеризувати та розбити на дві загальні групи таким чином:

- перша група складається з відділів, у яких чисельність персоналу залежить від кількості клієнтів, що обслуговуються, або обсягу проведення активно-пасивних операцій у короткостроковому періоді;
- друга група складається з відділів, чисельність персоналу в яких не залежить від кількості клієнтів, що обслуговуються, або обсягів проведення активно-пасивних операцій у короткостроковому періоді.

Запропоновано низку рекомендацій щодо мотиваційної оцінки компетентності персоналу АТ “Райффайзен банк Аваль”, сутність яких полягає у розробці певного підходу щодо застосування такої оцінки, визначенні взаємозв'язку між мотивацією та компетентністю працюючого, введенні у розгляд поняття “структура компетентності” та визначенні відповідних дій щодо найму претендента, оцінки зміни компетентності працюючого та стимулювання компетентності до зростання.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Мотивація трудової діяльності є одним із важливих чинників економічного зростання суспільства у ринкових відносинах. Це рушійний механізм для отримання швидкої, якісної та творчої віддачі від робочої сили в умовах глобальної конкуренції, коли домінантним постає питання ефективного та раціонального використання усіх видів ресурсів, й особливо, людського потенціалу.

Проблема мотивації трудової діяльності не є суто теоретичною. Вона має прямий вихід на практику. Від того, що вкладає та чи інша людина у свою трудову діяльність, залежить її ставлення до роботи. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації сприяє виробленню ефективної політики у сфері праці і трудових відносин, створенню “режиму найбільшого сприяння” для тих, хто справді прагне до продуктивної праці. В основі мотивації праці лежить прагнення людини до задоволення своїх потреб.

Можна виокремити такі основні потреби: матеріальна винагорода за працю — вона є джерелом засобів існування; змістовна, цікава праця, яка надає простір для самореалізації людини; суспільна корисність праці — адже те, на що витрачено фізичну і розумову енергію, має

бути комусь потрібне; досягнення відповідного уявленню людини соціального статусу (повага, визнання, службове просування); духовна діяльність людини, до якої входить не лише інтелектуальна (освіта, підвищення кваліфікації тощо), а й інші види діяльності, що породжуються внутрішнім станом людини (користування культурним надбанням, естетичний розвиток); безпека і захист трудової діяльності [2, 268].

Ці види потреб мають певну спільність і в узагальненому вигляді можуть бути подані як сукупність двох основних груп потреб: матеріальних і статусних. Отже, виокремлюють такі складники мотивації:

1. Економічний складник, зосереджений на формуванні середнього класу в суспільстві. Люди працюють здебільшого для задоволення своїх економічних потреб. Саме тому в економічному складникові використовують матеріальні стимули, представлені преміями, доплатами тощо.
2. Соціальна складова мотивації визначає ставлення до робочої сили як до вирішального ресурсу. Це формує дбайливе ставлення до працівників, піклування про їхній відпочинок

та мікроклімат у колективі, відповідність амбіцій та здібностей працівника посаді, яку він обіймає.

З розвитком внутрішньоекономічних відносин на підприємствах виникли сучасні інструменти мотивації, до яких можна віднести:

1. Систему бонусів, яка вже давно широко застосовується на Заході і не раз довела на практиці свою ефективність.
2. Програму корпоративного страхування життя, яка широко застосовується в багатьох західноєвропейських країнах і США, а тепер стає популярною і в Україні. Накопичувальне страхування є невід'ємним елементом сучасного HR-менеджменту. Такі програми не тільки допомагають керівнику з мінімальними витратами вирішити кадрові питання, а й дають можливість ефективно управляти фінансовими потоками підприємства.
3. Надання соціальних пакетів. Найпоширеніший напрям — укладання договорів добровільного медичного страхування працівників.

Мотивація сприяє досягненню прийнятної і стимульованої рівнів індивідуальної результативності праці, а звідси — й піднесенню професійного рівня працівника.

Оцінка ефективності праці персоналу є необхідною складовою системи управління. Від якості та достовірності системи оцінки ефективності праці залежить конкурентоспроможність підприємства, його

привабливість для зовнішніх та внутрішніх інвесторів, здатність до стійкого розвитку [4, 25].

Система мотивів і стимулів праці ґрунтується на нормативному рівні трудової діяльності, тобто вступ працівника до системи трудових відносин передбачає, що за відповідну винагороду він має виконувати певні обов'язки. При цьому мета стимулювання полягає не тільки в тому, щоб спонукати людину працювати, а примусити її робити це краще, ніж передбачено трудовими відносинами, тобто ефективна система стимулювання має спиратися на результати трудової діяльності. Саме тому система мотивації праці передбачає забезпечення комплексу заходів матеріального, морального, соціального напрямку, що сприяють активізації діяльності персоналу у виробничому процесі для задоволення різноманітних його потреб, які розглядають як винагороду за трудові зусилля.

Процес створення сучасного ефективного мотиваційного механізму є дуже складним, його потрібно розглядати як багатокomпонентну систему економічних, соціальних, психологічних, організаційних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організацій. Важливе місце посідає мотивація праці у зіставленні з базисними потребами, що мають індивідуальні, типологічні та вікові особливості. Їх ігнорування може негативно вплинути на ефективність управління. Для того щоб поліпшити мотиваційну систему в Україні,

необхідно враховувати досвід розвинених країн, які вже досягли значних успіхів у мотивуванні персоналу.

Література

1. *Байда О.* Мотивація праці як складова успіху організації / О. Байда, О. Б. Моргулець // Вісник КІБІТ. — 2011. — № 1. — С. 55–57.
2. *Богоявленська Д. В.* Економіка і менеджмент праці: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2010. — 332 с.
3. *Колот А. М.* Мотивація персоналу: Підруч. — К.: КНЕУ, 2012. — 337 с.
4. *Міокова Г. І.* Вплив мотивації на результативність трудової діяльності // Україна наукова — 2012: Матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. — Т. 5. — Дніпропетровськ: Наука і освіта. — 2012. — С. 24–26.

ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В БАНКУ

Нині широке визнання має той факт, що саме персонал є ключовим чинником, який визначає ефективність використання усіх ресурсів сучасної організації. Досвід найуспішніших вітчизняних і зарубіжних компаній свідчить, що інвестиції в персонал, створення умов для професійного росту працівників і підвищення їх готовності оперативно вирішувати проблеми дають швидку, високу віддачу на вкладені кошти. Не є винятком фінансово-банківський сектор економіки України, де також існують вкрай необхідні питання навчання персоналу відповідно до реалій часу. Саме у фінансовій сфері особливо відчутний розрив між новими завданнями, що виникають перед комерційними банками, старими або швидко застаріваючими кадровими ресурсами.

Різним аспектам питання професійного навчання персоналу приділяли увагу багато зарубіжних і вітчизняних учених. Серед них: У. Брокбенк, Д. Парсон, П. Друкер, З. Аржіріс, В. Савченко, В. Колпаков, Р. Щокін, Д. Богиня, І. Бондар, М. Семікіна, О. Льовченко, Л. Щербак, М. Дрозач та ін.

Визначимо заходи підвищення ефективності системи навчання персоналу в банку.

Одним із важливих питань, яке заслуговує на увагу з боку керівництва ПАТ “Ерсте Банк”, це питання, присвячене навчанню персоналу банку. Керівництво ПАТ “Ерсте Банк” має розуміти, що, оскільки, фінансові й економічні труднощі не дають можливості компанії приймати на роботу нових працівників і збільшувати штат, то цьому питанню потрібно приділяти особливу увагу. Тому керівництву банку необхідно створити умови, сприятливі для навчання всіх працівників. Адже від цього залежить продуктивність праці, якість надання послуг, економія матеріальних ресурсів. Крім того, своєчасна й високоякісна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу є найважливішими чинниками ефективної роботи ПАТ “Ерсте Банк”.

Так, частка працівників (спеціалістів), які здобувають освіту у вищих навчальних закладах за кошти банку, є незначною, причина цього криється у недостатній кількості коштів компанії для задоволення потреб у навчанні своїх працівників. Натомість, банк намагається підтримувати своїх працівників, які навчаються за власні кошти, але відсоток їх також незначний, основна причина цього — невеликий розмір заробіт-

ної плати, якої не вистачає навіть для задоволення більш важливих потреб. Так, наприклад, банку можна порекомендувати (крім навчання працівників у вищих навчальних закладах) проводити індивідуальні заняття для набуття початкового рівня кваліфікації працівниками банку. Індивідуальні заняття передбачають те, що за кожним новим працівником банку необхідно закріплювати наставника, який навчатиме його теоретично і практично. Можна ввести в практику й те, щоб керівники відділів, наприклад, один раз на два місяці проводили заняття зі своїми підлеглими для підвищення їхньої кваліфікації. Також рекомендується широко використовувати практику навчання своїх працівників на професійних курсах з метою систематизації та підвищення знань персоналу ПАТ “Ерсте Банк”.

Керівництво ПАТ “Ерсте Банк” також має змогу звернутися й до інших методів професійного навчання, зокрема лекцій. Лекції є традиційним та давнім методом професійного навчання персоналу. Вони надзвичайно ефективні з економічної точки зору. Лекторами банк може запросити викладачів з вищих навчальних закладів, при цьому витрати ПАТ “Ерсте Банк” на виплату заробітної плати інструктору будуть значно меншими, ніж оплата навчання своїх співробітників у навчальних закладах.

Також ПАТ “Ерсте Банк” можна порекомендувати використовувати ротацію кадрів, що сприяє активізації самостійного навчання працівників, де співробітник тимчасово переміщується на іншу посаду з метою набуття нових знань та досві-

ду. Проте недоліком цього методу є його високі витрати, що пов’язані з втратою продуктивності при переміщенні працівника з однієї посади на іншу. Але, з іншого боку, ротація слугує певним мотивом працівника до роботи, що безпосередньо проявляється у підвищенні кваліфікації після освоєння нового виду роботи.

Окремо можна організувати навчання й керівників відділів банку. Для цього, наприклад, можна ввести в практику проведення різноманітних семінарів для керівників відділів ПАТ “Ерсте Банк”, де начальники відділів зможуть підвищити свій кваліфікаційний рівень, здобути додаткові знання, необхідні для успішного виконання власної роботи в компанії. Так, Голова правління ПАТ “Ерсте Банк” та його заступники мають активніше залучатися до участі у різноманітних семінарах та тренінгах на регіональному та державному рівнях, дискусіях, ділових переговорах.

У кінці 2012 р. ПАТ “Ерсте Банк” упровадив систему електронного навчання в усіх структурних підрозділах України.

Нині співробітниками банку розроблена велика кількість електронних курсів різного напрямку (вивчення іноземних мов, інформація про кадрову політику, інформаційну безпеку, а також за різними категоріями банківських продуктів), однак самостійно їх вивчати працівник, навіть за великого бажання, не в змозі через напружений і завантажений характер роботи у відділенні.

Єдиним напрямом заохочення працівників до E-learning має стати матеріальна мотивація. Банк заці-

кавлений мати високопрофесійних та кваліфікованих працівників і тому повинен матеріально мотивувати персонал до вивчення електронних курсів, але не примусово. Для цього співробітникам необхідно дати більше вільного часу і враховувати те, що будь-які витрати (у тому числі матеріальні), які направлені в необхідне русло, завжди приносять позитивний ефект.

Для забезпечення модернізації професійного розвитку банківського персоналу важливо активніше впроваджувати систему електронного навчання, завдяки якій значно зменшаться витрати на навчання банківських працівників, а співробітники збільшать раціональне використання свого робочого часу, а також поглиблюють знання у певній галузі, і можна буде організувати зовнішню незалежну сертифікацію внутрішніх коучерів та моніторинг цієї діяльності.

Для перевірки успішності навчання та для оцінки якості роботи персоналу після навчання потрібно встановити часовий ліміт (наприклад, три місяці). Це означає, що тільки після закінчення трьох місяців від дня завершення навчання безпосередній керівник може зробити остаточний висновок про результативність процесу навчання.

Персонал стане більш підготовленим, кваліфікованим, обізнаним та з'явиться можливість до кар'єрного зростання, оскільки на сьогодні хоча й запроваджена концепція кар'єрного росту, але на практиці вона відсутня.

Також зменшиться плинність кадрів (у загальному масштабі), працівники не будуть переходити в інші фінансові установи чи організації. Можливо, також збільшиться політика "переманювання кваліфікованого персоналу", і тому банк повинен враховувати цей факт у майбутній програмі розвитку персоналу.

Отже, до організаційних засад поліпшення системи управління персоналом у галузі навчання та розвитку персоналу банку можна віднести:

- 1) забезпечення професійного навчання працівників банку за рахунок організації лекцій, семінарів, професійних курсів;
- 2) можливість здобути певні знання за допомогою методу ротації кадрів, що підвищує мотивацію працівників до роботи банку;
- 3) активніше впроваджувати систему електронного навчання, яка дасть можливість значно зменшити витрати на навчання банківських працівників.

МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Одним з найефективніших засобів управління персоналом, що дають можливість оцінити кваліфікацію, рівень знань, здібності, особистісні й професійно важливі якості працівників та отримати інформацію з метою прийняття подальших управлінських рішень, є оцінка персоналу.

Пошук нових ефективних методів і технологій оцінювання персоналу забезпечує висококваліфікованими кадрами підприємство, орієнтоване на всебічне використання та розвиток трудового потенціалу, досягнення конкурентоспроможності й економічного успіху.

Методи оцінки персоналу являють собою спосіб одержання й виміру оціночної інформації. Важливе місце при виборі методів оцінки має приділятися їх технологічності: простоті, ступеню трудомісткості, точності результатів, можливості автоматизації процедури оцінювання. Вирішальним при виборі того чи іншого методу оцінювання мають бути показники надійності (одержання однакових результатів при проведенні незалежних експертиз) і валідності (існування взаємозв'язку між застосовуваною методикою оцінки і вимірюваною якістю). При цьому методи оцінки передусім повинні відповідати цілям, які стоять перед

оцінюванням, структурі організації, характеру діяльності персоналу. До методів також висуваються вимоги повноти і точності відображених результатів, конкретності, забезпечення можливості порівняти отримані результати як з результатами самої оцінюваної особи за попередній період, так і з результатами інших осіб. Вірогідність інформації, отриманої при оцінюванні персоналу, досягається шляхом використання різноманітних, взаємодоповнюючих методів оцінки: чим більше застосовують методів, тим глибше й різнобічніше оцінюється працівник [3, 50].

За цільовим призначенням усі методи оцінки підрозділяються на прогностичні й практичні [4]. Прогностичні методи дають змогу побудувати модель-гіпотезу про майбутню діяльність оцінюваного кандидата, а практичні методи — оцінити практичну діяльність працівника за досягнутими результатами.

Також методи оцінки поділяються на традиційні і нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Традиційні методи ефективні у великих ієрархічних організаціях, які працюють в умовах достатньо стабільного зовнішнього середовища. Нетрадиційні

методи розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів усієї організації, і до уваги береться не лише успішне виконання нагальних функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань [2, 154]. Нетрадиційні методи почали застосовуватися 15 років тому, але вже тепер виступають як “стандартні” методи оцінки в багатьох фірмах світу. У літературних джерелах виокремлюють цілу систему методів, основними з яких є [1, 137–140]:

- Метод стандартних оцінок — сутність його полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму і характеризує кожен аспект роботи працівника. Це простий і доступний метод, але оцінка має суб’єктивний характер: письмовий відгук керівника у вільній або встановленій формі; ранжування працівників на основі парних порівнянь у межах групи; оцінка відхилення від середнього значення сукупних трудових якостей по групах працівників; оцінка поведінки в критичних умовах; графічне вираження оцінок.
- Метод алфавітно-числової оцінки (оцінка особистих якостей). Основою алфавітно-числової оцінки персоналу є шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника. При проведенні цієї оцінки необхідно ви-

значити, які чинники трудової діяльності й поведінки потрібно оцінити. Далі необхідно визначити стандарти, згідно з якими вимірюватимуться ці факти, установити методи їх виміру. Результати оцінки при цьому значною мірою визначаються ставленням керівників до підлеглих, яких атестують.

- Оцінка за результатами. Цей метод оцінки персоналу розглядається як комунікативний механізм, за допомогою якого керівник і підлеглий зацікавлені у досягненні виробничих результатів і рівня винагород, що задовольняють обидві сторони. Керівник виконує роль консультанта, а не оцінювача, зосереджуючи увагу не тільки на результатах, а й на розвитку здібностей, підвищенні кваліфікації, зацікавленості працівника. Цей метод характеризується тим, що активну участь беруть і самі робітники. Тут часто обговорюються результати трудової діяльності. Наголос робиться на спільному вирішенні проблем, завдань, а заробітна плата розглядається окремо.
- Метод вимушеного вибору — експерти обирають з переліку одну характеристику, яка найбільше підходить певному працівнику (наприклад, досвід роботи, вміння планувати, організовувати особисту працю тощо).
- Метод опису — передбачає послідовну ґрунтовну характеристику переваг і недоліків пра-

цівника і може комбінуватись з методом вимушеного вибору.

- Метод вирішальної ситуації використовується для оцінки виконавців, ґрунтується на описі “правильної” і “неправильної” поведінки працівника у певних ситуаціях, ці описи слугують ніби еталоном для зіставлення поведінки працівника, якого оцінюють.
- Метод “360°” — працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими. Заповнюється загальна та індивідуальна для кожного форма. Цей метод ще називають “круговою оцінкою”, оскільки про людину висловлюється не тільки його безпосередній керівник, а й підлеглі, колеги, а в деяких випадках і клієнти. Крім того, співробітник повинен виставляти відмітки і собі за тими самими критеріями. Цей метод ще недавно вважався експериментальним, але тепер міцно утвердився як стандартний. Особливо активно його використовують міжнародні компанії, а тепер — і вітчизняні підприємства.
- Метод інтерв’ю — претенденту дається завдання провести співбесіди з кількома кандидатами на робочі місця і самостійно прийняти рішення. Цей метод зорієнтований на перевірку умінь правильно оцінювати і підбирати працівників. Традиційним методом оцінювання персоналу є атестація. У цьому методі працівник оцінюється своїм безпосереднім керівником. Керівник краще за інших

знає підлеглого. До атестаційного процесу входять: атестаційна співбесіда, поточний контроль протягом усього атестаційного періоду, обговорення підлеглим і керівником роботи упродовж атестаційного періоду.

Оцінка й атестація персоналу можуть бути важливими організаційними чинниками задоволення певних соціальних потреб особистості й колективу, важливою умовою стимулювання підвищення якості праці й особливо професійного розвитку особистості.

Таким чином, успішне розв’язання проблеми ділової оцінки багато в чому залежить від правильного вибору методу одержання її показників. Такий вибір можна здійснити тільки на основі аналізу існуючих методів оцінки і встановлення їх переваг і недоліків.

Література

1. *Исламутдинов В. Ф.* Универсальная методика оценки эффективности инноваций // Менеджмент в России и за рубежом. — 2009. — № 4. — С. 137–140.
2. *Магура М. И., Курбатова М. Б.* Оценка работы персонала: Практич. пособие для рук. разного уровня и спец. кадровых служб. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2002. — 144 с.
3. *Меньшова В. Н.* Центр оценки: теория и практика: Учеб.-метод. пособие. — Н-ск, 2001. — 107 с.
4. *Савельева В. С., Єськов О. Л.* Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: ВД “Професіонал”, 2005. — 256 с.

БРЕНДИНГ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У сучасній галузі вищої освіти відбуваються серйозні зміни. Останніми роками почав активно розвиватися ринок загальноосвітніх послуг. Визнання суспільства дуже важливе для будь-якої установи освітньої сфери, оскільки її діяльність ґрунтується на людських відносинах, де всі суспільні інтереси потрібно враховувати. При цьому нині все більш актуальнішим стає питання конкуренції на рівні фірмового стилю (бренду) й іміджу конкретних установ. Інтерес до цього наряду був продиктований насамперед розширенням глобального ринку вищої освіти, появою національних, а потім і міжнародних академічних рейтингів.

Брендинг дає змогу вищим навчальним закладам збільшити обізнаність потенційних споживачів (абітурієнтів та їхніх батьків) про інститут, відрізнити себе від конкурентів і збільшити частку ринку, тобто вирішити завдання будь-якої комерційної організації. Оскільки таке саме завдання стоїть нині і перед Інститутом реклами (який не використовує сучасні методи просування своїх послуг), застосування ним інструментів брендингу є цілком доцільним.

Усі складові бренду можна розподілити на матеріальні (у тому числі візуальні) і нематеріальні еле-

менти. До матеріальних елементів належать насамперед функціональні можливості та особливості товару або послуги, а також такі елементи, як назва, логотип, корпоративні кольори та шрифти, слогани і т. п. Нематеріальні елементи включають в себе позиціонування бренду, його комунікації, імідж і репутацію організації-виробника, обслуговування, самоідентифікацію клієнта тощо [12].

Розглянемо візуальні комунікації як складову бренду вищого навчального закладу, а також з'ясуємо його поняття.

Дослідимо єдиний стратегічний дизайн як засіб візуальних комунікацій закладу освіти.

Насамперед слід зазначити, що існуючий логотип Інституту реклами потребує редизайну, а складові його фірмового стилю — рестайлінгу.

У сучасному світі споживач насамперед звертає увагу на зовнішній вигляд, тож Інституту реклами дуже важливо приділяти величезну увагу фірмовому стилю. Оскільки основний продукт інституту — спеціалісти для рекламної галузі, у тому числі графічні дизайнери, логотип інституту має бути сучасним, а рекламно-інформаційний комплекс — легко привертати увагу і повною мірою інформувати потенційних споживачів

(абітурієнтів чи їх батьків), а також відображати специфіку творчого навчального закладу та його спрямованість.

Перед дизайном систем візуальної комунікації гостро стоїть проблема їх взаємодії із середовищем як з точки зору функціональності, так і з погляду естетичності продукту дизайну. Дизайнер-графік, вирішуючи функціонально-технологічне завдання орієнтації, має розуміти, що якість транслявання графічної інформації, призначеної для орієнтування людини у міському середовищі, визначає його внутрішній стан і формує ставлення до оточення [1].

При розробці елементів візуальних комунікацій, зокрема піктограм, показників, табличок та ін., для виробничих і суспільних інтер'єрів (медичні установи, вокзали, автостанції, аеропорти) ставиться завдання виявлення і врахування оптимального образного стереотипу візуального сприйняття, характерного для якомога більшого відсотка персоналу і контингенту населення, якому надаються послуги. Образне вирішення, яке визначається на основі аналізу ситуації із урахуванням проведених передпроектних досліджень, формує єдину графічну мову.

Рестайлінг фірмової символіки є процесом зміни атрибутів бренду при збереженні ідеології і сприяє поліпшеному сприйняттю інституту споживачем. Тут важливо зберегти основний візуальний ряд, оскільки Інститут реклами існує 15 років і вже доволі відомий в Україні та Росії.

При визначенні концепції редизайну логотипу слід враховувати

термін використання логотипу та сучасні тенденції. Логотип — найважливіший візуальний засіб вираження ідентичності бренду у візуальній комунікації [3]. Головне в логотипах — це простота і запам'ятовуваність графічних форм. У ньому не має бути нічого зайвого. Найбільше до цього опису підходить стиль “мінімалізм”. Цей художній стиль характеризується лаконічністю різних засобів, простотою, точністю і ясністю композиції. Мінімалізм торкається такого критерію, як ергономіка, тобто використання меншої кількості графічних елементів для створення потрібної композиції і дотримання співвідношень між ними.

Аналіз публікацій, історичних джерел та аналогів підтверджує доцільність використання мінімалізму у дизайні логотипів, доводячи підвищенням інтересу до продукції, фірми або навчального закладу. Мінімалізм у мистецтві було створено у 1960-х роках в Америці. На той час одним із перших мінімалістів був художник Франк Стелла. Але прояв мінімалізму тих часів і сьогодні сильно відрізняється. Нині мінімалізм доволі популярний, і цей напрям поглинає все більше людей (переважно іноземних, в країнах СНД не надто приділяється уваги цьому напрямку) [8]. За останні 10 років мінімалістські WEB-сайти стали досить модними [9, 10]. Нині багато брендів починають звертатися до мінімалізму. Це сучасна тенденція.

Отже, ми зібрали найактуальніші на сьогодні теоретичні дані, що

стосуються поняття бренду вищого навчального закладу. Рекламно-інформаційний комплекс ми можемо розглядати як один із способів створення єдиного інформаційного простору ВНЗ, орієнтованого на цільову аудиторію, контактні групи і широку громадськість.

Література

1. *Бекишев М. А.* Историография визуальных систем ориентирования в пространстве // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. — 2011. — № 127. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/istoriografiyavizualnyh-sistem-orientirovaniya-v-prostranstve>
2. *Де Чернатони Л., Макдональд М.* Брендинг: как создать мощный бренд. — М.: Юнити-Дана, 2006. — 560 с.
3. *Егорова Е. В.* Единый стратегический дизайн брендов // Маркетинговые коммуникации. — 2002. — № 2. — С. 11.
4. *Каверина Е. А.* Организация рекламной деятельности вуза. — СПб.: Книжный Дом, 2007. — 184 с.
5. *Капферер Ж.* Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / Пер. с англ. Е. Виноградовой. — М.: Вершина, 2007. — 320 с.
6. *Келлер К. Л.* Стратегический бренд-менеджмент. — М.: Вильямс, 2005. — 704 с.
7. *Мильберт И. П.* Эволюция брендов и роль брендинга в постиндустриальной экономике // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. — 2008. — № 67. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-brendov-i-rol-brendinga-v-postindustria-lnoy-ekonomike>
8. *Минимализм* в графическом дизайне / В. Кубарев // Ironner. Некоммерческий авторский проект. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://ironner.ru/design/minimalism_in_graphic_design
9. *Минимализм* в графическом дизайне / Б. Поташник // Креативщик. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://creativshik.com/minimalizm-v-grafiches-kom-dizajne>
10. *Желданова Е.* Отчего бренды обращаются к минимализму? — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [Go designer // www.godesigner.ru/posts/view/15](http://www.godesigner.ru/posts/view/15)
11. *Шолохов А. В.* Образно-художественные аспекты формирования визуального содержания в рекламной графике: Дис. канд. искусствоведения: 17.00.06. — М., 2011. — 208 с.
12. *De Chernatony L.* Modelling the components of the brand / L. De Chernatony, F. Dall'Olmo Riley // European Journal of Marketing. — 1998. — № 32. — P. 11–12.

РОЛЬ АКРЕДИТАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ МЕДИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ НАСЕЛЕННЯ

Підвищення якості медичних послуг — важливе завдання, яке стоїть перед державою, тому особливого значення у проблемі забезпечення здоров'я нації набуває нормативно-правове регулювання акредитації закладів охорони здоров'я.

Державну акредитацію закладів охорони здоров'я України було впроваджено у 1997 р. Постановою Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку державної акредитації закладів охорони здоров'я України” № 2032/1997 від 15.07.97 на підставі ст. 16.33 Основ законодавства України про охорону здоров'я.

Відповідає за акредитацію — Головне управління медичного страхування, акредитації, ліцензування закладів охорони здоров'я МОЗ України.

Державна акредитація закладу охорони здоров'я — це офіційне визнання статусу закладу охорони здоров'я, наявності в ньому умов для надання певного рівня медико-санітарної допомоги, підтвердження його відповідності встановленим критеріям та гарантії високої якості професійної діяльності.

Мета державної акредитації:

- проведення аналізу діяльності лікувально-профілактичних

установ різного рівня, визначення оптимального для цих установ порядку та обсягу медичної діяльності за умов ефективного використання кадрового потенціалу, матеріально-технічної бази, впровадження сучасних медичних технологій;

- захист прав пацієнтів на отримання медичної допомоги необхідного обсягу та відповідної якості;
- посилення контролю за обсягом діяльності, підготовка поступового переходу до роботи в умовах медичного страхування;
- оптимізація мережі лікувально-профілактичних закладів до існуючих матеріальних та кадрових ресурсів галузі шляхом припинення їх діяльності або реорганізації.

Моніторинг якості проводиться згідно із загальноприйнятою схемою, що включає збирання інформації про обслуговування пацієнтів, періодичну оцінку цієї інформації з метою висвітлення важливих проблем в якості обслуговування, після виявлення останніх — розробка та виконання відповідних заходів коротко- і довготермінового характеру, оцінка їх ефективності і регулярне

інформування персоналу про результати вжитих заходів за принципом зворотного зв'язку.

Стандарти ґрунтуються на принципі зацікавленості закладу в можливості використання процедури акредитації як механізму для навчання персоналу.

З іншого боку, стандарти містять широкий набір сучасних професійних критеріїв, які належать до всіх сфер діяльності закладу і мають до-

помагати закладам у підготовці і проведенні акредитації. Як правило, коментарі і рекомендації, які надаються експертами у звіті, є ваговою основою для поліпшення роботи.

Стандарти розроблені на основі аналізу існуючої нормативної бази системи охорони здоров'я України, досвіду провідних спеціалістів галузі, а також результатів експерименту з акредитації у різних лікувально-профілактичних закладах України.

ШРИФТ І ФІРМОВИЙ СТИЛЬ

Розглянемо важливість правильного вибору шрифтового типу та його психологічне сприйняття. Логотипи, фірмовий шрифт компанії, фірми використовують для ідентифікації своїх брендів. Пошуки відповідного шрифту є одним з основних етапів розробки, формування фірмового стилю. Дизайнери вважають, що пошуки та розробка шрифтового (текстового) фірмового стилю — це найскладніший, трудомісткий процес. Враховуючи ідеологію компанії, потрібно підібрати відповідний шрифтовий тип, гармонійні форми накреслення, щоб знайдене рішення мало свою неповторність і гармонійність.

Як же сприймається шрифтове накреслення? Існує безліч різноманітних шрифтів, але пошук відповідного, єдиного шрифту, який ідеально підходить до фірмового стилю компанії, є головним завданням дизайнера. Фірмовий шрифт — це найважливіший компонент фірмового стилю.

Дослідимо використання різних шрифтових гарнітур у формуванні фірмового стилю.

З метою уникнення непорозумінь з приводу трактування того чи іншого шрифту, розглянемо основні накреслення та типи. Шрифт — це графічний рисунок, який має загальну закономірність форм і накреслення,

що становлять єдину стилістичну та композиційну систему. Перші друкарські шрифти були наближені до рукописних шрифтів тих країн, де вони з'явилися. Мистецтво шрифту, як і кожен вид мистецтва, відображає стильові особливості епохи, в яку створено той чи інший шрифт: готичний, антиква, кирилиця та глаголиця, романський, модерністичний, гротеск [1; 2].

Художники-графіки, розробляючи логотипи, об'єднують стиль і графічну композицію, наповнюючи логотип конкретним смисловим змістом.

Основні характеристики шрифтів складаються з таких понять: гарнітура; начертання — прямий, курсивний; ширина — нормальний, вузький, широкий; насиченість (співвідношення товщини штриха до ширини внутрішньолітерного просвіту) — світлий, напівжирний, жирний; наявність і форма зарубок; розмір (кегель). Шрифт повинен привернути увагу й допомогти зосередитись та виокремити важливе, тому унікальне шрифтове накреслення, правильно вибраний розмір шрифту, відстань між буквами, рядками, довжиною рядків і розміщенням тексту у друкованій продукції, лаконічність і простота допомагають дизайнеру створити гарну шрифтову компози-

цію. Переоцінити значення шрифту важко, шрифт — це один із найважливіших засобів візуальної комунікації, що допомагає ідентифікації компанії.

Розглянемо основні характеристики шрифтових типів. Прямі шрифти — це найпоширеніший тип шрифтів, він універсальний, практичний, нейтральний, зручно читаний, створює відчуття стійкості, безкомпромісності, надає логотипу важливість і авторитет, більш привабливий для чоловіків. Тому цей шрифт не використовують у рекламі жіночих прикрас, одягу, аксесуарів, або дитячої продукції.

Шрифти із зарубками. Зарубки — це невеликі лінії, яки прикрашають букви. Неокласичні традиції простежуються у добре вираженій формі та округлості, пропорції сторін, що близька до одиниці, з деякою перевагою вертикалі. Такі шрифти не зливаються один з одним, чіткі й досить прості, читаються легше, оскільки букви не зливаються через зарубки. Вони викликають почуття довіри. Більшість друкованої продукції, що має серйозну текстову частину, для основного тексту використовує ці шрифти. Шрифти із зарубками — це Times, Times New Roman, Baskerville, Century Schoolbook, Palation і Garamond. Подібні шрифти добре використовувати у дизайні, фірмовому стилі [3; 4].

Шрифти без зарубок. Ці шрифти відрізняються від шрифтів з зарубками тим, що не мають тих самих декоративних штрихів на буквах. Шрифти без зарубок мають пропорції антикви, з сучасним підходом до

класики. Вони менш емоційні, гармонійні, зручні для читання з екрану, гарно зарекомендували себе для використання у рекламних заголовках, логотипах. Часто вживаються для особистої переписки. Найпоширеніші з них — це Helvetica, Verdana, Tahoma, Geneva, Gill Sans, Arial, Modern, Univers [4; 5].

Округлі шрифти. Дизайнери використовують їх, коли потрібно передати надійність, упевненість, відчуття комфорту, вони асоціюються з благополуччям, зі спокоєм. М'які округлі букви сприймаються як добра порада, рекомендація. Такий шрифт краще використовувати у дизайні реклами медичних, банківських послуг, виробів зі скла і фарфору, парфумерії, косметики, а також у рекламі дитячих товарів.

Нахилені шрифти. Ці шрифти, особливо ті, які мають зарубки, віньетки, передають відчуття легкості, витонченості, елегантності, краси. Використовують похилі шрифти у рекламі косметики, парфумерії, жіночого одягу, взуття, шкільної продукції, кондитерських виробів і т. д. Нахил використовують для виділення приміток. Будь-який шрифт, набраний з нахилом, психологічно “полегшує” інформацію.

Шрифти рукописного стилю. Вони імітують рукописний текст, викликаючи почуття довіри, справжність, дружелюбність, надію, почуття оптимізму. Часто рукописні шрифти фірми використовують для імітації “персонального підпису”, коли бажають уникнути відчуття стандартності. Часто цей шрифт використовують у шкільній та жіночій рекламі,

вітальних листівках, рекламі речей особистого користування, коли потрібно передати ідею ексклюзивності, індивідуальності товару або послуги. Для зовнішньої реклами він не підходить, оскільки погано читається.

Декоративні шрифти. Шрифти з витіюватими прикрасами для візуальної краси, національні, тематичні. Підкреслюють яскравість, індивідуальність, креативність. Добре підходять для заголовків, у логотипах можуть використовуватися за умови яскравого підкреслення. Часто застосовуються для розстановки акцентів у рекламних текстах. Не використовуються як основні у тексті, оскільки не дуже зручні для читання. Декоративно стилізовані, національні або історичні шрифти (готичний, арабська в'язь, старослов'янський, графіті і т. д.) варто використовувати там, де вони несуть не тільки естетичне, а й смислове навантаження [2–4].

Накреслення, стилістика шрифтових знаків, сучасні технології надають великий простір для вибору шрифтів. Дизайнери значною мірою можуть виявити власну індивідуальність фірми, створюючи фірмовий стиль. Справа починається з вирішення практичних завдань: що саме власник фірмового стилю (логотипу)

бажає сказати, і що майбутній споживач фірмового стилю захоче побачити. Дизайнер, орієнтуючись на сферу діяльності, ідеологію, специфіку компанії, психологічні асоціації сприйняття, виявлення традицій, принципів переваги шрифтів, — створює індивідуальний фірмовий стиль цієї компанії. За красивим, лаконічним логотипом стоїть багатогодинна, копітка робота дизайнера по шрифтах. Шрифтові класичні логотипи — це найскладніший вид логотипів для проектування.

Література

1. *Гордон Ю.* Книга про буквы от Аа до Яя. — М.: Издат. Студии Артемия Лебедева, 2006. — 384 с.
2. *Куленко М. Я.* Основы графического дизайна: Підруч. — К.: Кондор, 2006. — 321 с.
3. *Рыбка Г.* Шрифт в рекламе. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://psylist.net/reklam/00067.htm>
4. *Рыбка Г.* Психология восприятия шрифта. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.effecton.net/593.html>
5. *Шевченко В.* Художньо-технічне редагування. — К.: Паливода А. В., 2010. — С. 201–205.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Нині чим далі, тим частіше й неухильніше ми стикаємося з таким поняттям, як “корпоративна культура”. Стандартним стало, що новий співробітник, вливаючись у колектив, відразу ж займається вивченням корпоративної культури. То що ж являє собою корпоративна культура, і чи важливо це для підприємства та для його персоналу?

Питанням корпоративної культури та етики в управлінні підприємством та в роботі з персоналом підприємства присвятили свої праці такі науковці, як: Л. Аверченко, І. Амінов, В. Афанасьєва, В. Бейсова, А. Бішоф, Г. В. Бороздіна, Ф. Кузин, А. Мітін, Л. Столяренко, Т. Чмут та ін.

Розглянемо сутність та роль корпоративної культури в системі управління сучасними підприємствами.

Гарна організація прагне максимально ефективно використовувати потенціал своїх працівників, створюючи всі умови для найповнішої віддачі співробітників на роботі та для інтенсивного розвитку їхнього потенціалу. Для того щоб люди хотіли віддавати свої сили і знання на благо підприємства, необхідна особлива внутрішня атмосфера, спільна ідея компанії. А втілюється ця ідея в корпоративній культурі. Корпоративна культура постає перед нами

як система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою і властиві конкретній компанії. Ці прояви відображають індивідуальність організації, її соціокультурні особливості.

Корпоративна культура для співробітників компанії — це те, що пов’язує їх воєдино. Те, що змушує і мотивує їх працювати у вашій компанії згідно з прийнятими правилами. Тому дуже важливо сформувати культурний простір, що включає в себе норми поведінки, і визначити ідеальні моделі власне самої поведінки. Адже корпоративна культура — це визнані правила поведінки і управління в компанії. Набуваючи досвіду роботи в компанії, співробітники формують своє ставлення до компанії і до власної роботи, зокрема до її результатів. Культура пояснює, чому ми працюємо саме так, і це пов’язано з місією компанії. Потрібно враховувати, що все працює тільки в комплексі.

Корпоративна культура підприємства покликана забезпечити адаптаційну поведінку організації у зовнішньому середовищі. Вона допомагає підприємству вижити, перемогти у конкурентній боротьбі, завоювати нові ринки й успішно розвиватися. Але при цьому її основою є внут-

рішня консолідація, взаємодія та взаємокоординація, що засновані на чіткому розподілі праці, відповідальності та погодженні інтересів. Формування корпоративної культури — це тривалий і копіткий процес. Не кожна організація готова витратити на це час, сили і фінанси. Але ті нечисленні організації, які поставили формування цих понять у розряд першорядних завдань —

завжди будуть на крок попереду від конкурентів.

Отже, варто зазначити, що корпоративна культура відіграє важливу роль у будь-якій організації. Вона формує її імідж, згуртовує співробітників, створює у них відчуття належності до єдиного цілого і мобілізує сили для досягнення спільної мети, що дуже важливо для кожної організації.

ДИЗАЙН КНИГИ: АНАЛІЗ ДИТЯЧИХ ВИДАНЬ

Нині стрімко зросла собівартість української книги, внаслідок чого вона стала недоступною широкому колу читачів. Друковану книгу можна продати і заробити гроші, поміняти на щось цінне, подарувати, поставити на полицю і створити антураж, тобто здійснювати багато дій, що приносять задоволення власникові. Здійснюючи книжкові проекти, потрібно робити їх живими і природними, враховувати маркетингове та культурне подання, розуміти — для кого, навіщо і як. Також нагадати покупцям про існуючий товар та звернути їхню увагу на модифікацію, удосконалення.

У гонитві за миттєвими прибутками чимало видавців і книготорговців спрямовують свої зусилля на легке читиво, а в підсумку — втрачають аудиторію. Інші крайності видавців — зупинитися на некомерційних виданнях, вірити у свою творчу винятковість і нічого не робити для організації грамотної комерційної діяльності [5].

Книги формують внутрішній світ дитини, завдяки їм діти мріють, фантазують і винаходять. Однак, нині проблеми дитячого видання книг та періодики для дітей і підлітків постали ще гостріше. Порівняно з минулими десятиліттями репертуар та тиражі української літератури для

дітей значно звузились, що негативно відображається на задоволенні читачьких запитів. Дітям потрібно мати своїх героїв — казкових, мультиплікаційних, тих, у яких вони можуть вчитися, яких матимуть за приклад поведінки, принципів життя.

Проаналізуємо проблематику дитячих видань, враховуючи особливості сприйняття дитячої категорії, характерні для книжкової графіки.

В Україні книжки для дітей спільно з авторами створюють 250 видавництв. Зареєстровано 400 періодичних видань, що мали б друкувати твори для дітей. Але ніхто з них не досліджує, не відстежує літературного процесу. Близько чотирьох десятків дитячих видань — здавалося б, більш ніж достатньо, щоб задовольнити будь-які смаки, вподобання та фінансові можливості. Але, як бачимо, що не менше 90 % яскравого й барвистого більш схоже на недосконалі картинки: грубуватий дизайн, псевдоукраїнська лексика, різуча ніжне дитяче око колірна гама й занадто дрібний шрифт. На жаль, у нашій державі досі не існує комісії, яка б слідувала за дотриманням гігієнічних, естетичних та педагогічних норм щодо дитячої періодики [3].

Нині світова дитяча література переживає справжній ренесанс. Гаррі Поттер ось уже багато років

підкорює серця юних читачів. У Великобританії у п'ятірці найкращих письменників — троє дитячих. У Швеції мало який письменник наважиться стати поруч з Астрід Ліндгрен та Туве Янссон. І зрозуміло, чому скрізь до дитячого письменника ставляться як до дорослого, але набагато краще. Адже в тих країнах підростаюче покоління перебуває в центрі уваги суспільства [3].

Книжкова графіка з точки зору дизайну є не лише об'єктом мистецтва (створення ілюстрацій або шрифту), а й об'єктом творчої діяльності, до якої входять технічне редагування, набір, верстка та ін. Книжкова графіка належить до образотворчих видів мистецтва.

Дизайн книги має відображати зміст книги, тобто дизайнерові необхідно у певних межах візуалізувати те, що міститься в книзі. Художнє оформлення, як естетична складова виробництва і технологія виготовлення видання, незважаючи на різність своєї "природи", мають одне на одного безпосередній вплив. Існує чимало точок зору стосовно того, що можна вважати якісним дизайном. Адже дизайн книги — це здебільшого творчий процес, через це його результати можуть сприйматися як позитивно, так і негативно, а залежить оцінка праці дизайнера практично тільки від парадигми замовника і глибини опрацювання вихідного технічного завдання на розробку дизайну видання книги. Так, наприклад, вибір формату видання впливає на витрати паперу, а щільність паперу впливає на товщину блоку і, відповідно, його зовнішній вигляд

і гармонійність пропорцій готової книги [7].

Якщо поглянути на історію книговидавання з точки зору конструкції книги, тобто побудови і взаємного розміщення її складових, то слід відзначити, що книга практично зберегла незмінною свою форму. Ключовими елементами залишаються книжковий блок, палітурка і вузли, що їх з'єднують, — форзац та корінцевий матеріал. Ілюстрація може бути виокремлена як самостійний жанр образотворчого мистецтва завдяки одній обов'язковій ознаці. Її сутність визначається не вільним вибором художника, а літературним твором. Її призначення — висвітлити, зробити наочним те, про що розповідається у книзі — про події і дії, про ідею, яка спонукала автора написати книгу [2].

Книга своїми розмірами і своєю належністю, структурою не може не впливати на особливості ілюстрації. Розміри сторінки обмежують розміри ілюстрацій, їх безпосереднє сусідство зі шрифтом зобов'язує художника знайти гармонійне рішення книжкового розвороту. Образотворча мова ілюстрації залежить від часу її створення. Визначальними є й ті обставини, за яких випускається книга. Рукописна та малотиражна книга прикрашалася та ілюструвалася кращими майстрами. Стаючи ходовим товаром, книга кінця XIX ст. нерідко опиняється в руках ілюстраторів-ремісників. Не можна, однак, оцінювати художню якість ілюстрації лише на тій підставі — подобається чи не подобається. Такий підхід пояснюється недостатнім знайомс-

твом з художніми творами, невмінням аналізувати. Незадоволення може бути викликане через незвичний, несподіваний спосіб зображення, хоча цей спосіб диктується самим літературним твором [2].

Низка виразних засобів, що використовуються художником у графіці, певною мірою доступні дошкільнятам [4]. Діти за допомогою олівців створюють реальні образи. Лінія, форма, колір, композиція — ці засоби виразності, доступні дітям у малюванні. Зображення дитина створює частинами, використовуючи різноманітні форми. Виразність досягається за допомогою характерних деталей, іноді з'являється випадково, несподівано для самої дитини. Композиція малюнка організується ритмом, який врівноважує всі частини, предмети, фігури, колірні контрасти. Специфіка дитячого сприйняття зорієнтовує книжкові ілюстрації на предметну систему зображення, якій характерне зниження поняття простору до порожнечі при виявленні зовнішньої характеристики предмета зображення. Увага дитини передусім звертається на контур, на щось більш характерне, сприяючи конкретності мислення та узагальненості сприйняття [4]. В процесі навчання діти освоюють різні композиційні завдання, у деяких дітей з'являється композиція по діагоналі, по колу, предмети перекривають один одного [6].

Функції ілюстрацій пов'язані з можливістю розширити розуміння тексту з допомогою зображення, показати частину в межах цілого або, навпаки, уявити ціле складовими частинами. Ілюстрації формують у

читача додаткові переживання, розширюють можливості впливу книг на його емоційну сферу. Деякі письменники вважали ілюстрації “втручанням” у свої твори і забороняли художникам це робити. Інші ж визнавали, що літературні тексти отримали визнання читачів не без допомоги ілюстративної роботи [1].

Важливим аспектом, що визначає характер оформлення майбутньої книги, є особливості його читача — дитини. Вони належать до запитів читача. Крім того, принципове значення має запас його знань. Можливості та запити дитини суто індивідуальні, але тим не менш можна розподілити дітей-читачів на кілька груп таким чином, щоб “всередині” кожної групи виявилось щось спільне. Кожна книга має свого адресата. Підготовка тексту та ілюстрацій відбувається з урахуванням специфіки читацької групи. Група читачів характеризується їх підготовленістю до читання. Недооцінка або переоцінка підготовленості читача при виданні ілюстрованих книг завдає шкоду твору. При оцінці ілюстрацій необхідно знати вік читача, якому призначено книгу, також враховувати його запити та інтереси при виборі теми для ілюстрування [2].

Так, книга Льюїса Керрола “Аліса в країні чудес” стала вже класикою світової дитячої літератури. По ній написано безліч картин, знімаються численні фільми, постійно випускаються комп'ютерні ігри, пишуться продовження і якісь свої інтерпретації, її герої використовуються в різних галузях культури. Сюжет її знайомий всім і кожному. Аліса, маленька дів-

чинка, якій притаманна мрійливість, біжить за Білим Кроликом і провалюється в кролячу нору. Вона потрапляє в інший, казковий світ, де їй належить подолати безліч перешкод і познайомитися як з хорошими, так і не дуже приємними персонажами й іншими незвичайними героями, не схожими на людей. Для книги Керрولا “Аліса в країні чудес” є група читачів — молодший шкільний вік.

Неможливо переоцінити значення ролі книги в нашому житті і в нашому розвитку. Вона супроводжує людство на кожному кроці його розвитку — від примітивних малюнків до книги у цифровому форматі. Книга — результат колективної праці автора і видавця, поліграфіста і розповсюджувача. Відсутність узгодженості між ними веде до ускладнень в роботі над книгою.

Таким чином, якісне проектування та художнє оформлення книжкового видання є головною запорукою комерційного успіху розроблюваної продукції. Естетичним аспектом важливо визначати характер оформлення майбутнього книжкового видання. Вибір формату, смуги набору, і, відповідно, гарнітури, кегля шрифту, елементів дизайну та ілюстрування в цілому, безпосередньо впливають на собівартість видання, а отже, і на його

кінцеву ціну, що особливо важливо в сучасних умовах конкуренції.

Література

1. *Болховитинова С. М.* Композиция изданий: особенности проектирования различных типов изданий: Учеб. пособие. — М.: Изд-во МГУП, 2000. — 166 с.
2. *Герчук Ю. Я.* История графики и искусства книги: Учеб. пособие. — М.: Аспект Пресс, 2000. — 320 с.
3. *Мацко І.* Діти вулиці. Про статус сучасної української дитячої літератури. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: // <http://petryk.com.ua/465>
4. *Казакова Т. Г.* Изобразительная деятельность и художественное развитие дошкольников. — М.: Педагогика, 1983.
5. *Книжковий ринок: організація, управління, фінанси, виробництво.* Видавнича справа та поліграфія. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://reff.net.ua/15137-Knizhnyiy_rynok_organizaciya_upravlenie_finansy_proizvodstvo.html
6. *Дехтерев Б.* Пізнання світу і ілюстрація // Дитяча література. — 1990. — № 3.
7. *Фаворский В. А.* Об искусстве, о книге, о графике. — М.: Книга, 1986. — 239 с.

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ: АНАЛІТИКО-ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД

Кожне підприємство володіє такими основними видами ресурсів, як матеріальні, фінансові та людські. На думку багатьох учених, ключова роль належить людським. Саме рівень підготовки і професіоналізму персоналу забезпечує раціональне використання решти видів ресурсів. Оцінка рівня професіоналізму спонукає співробітників працювати краще, розвиває ініціативу, почуття відповідальності. На її основі здійснюється просування по службі, заохочення або звільнення, досліджується поведінка підлеглого, приймаються рішення з підвищення заробітної плати, присвоєння кваліфікації.

Багато вітчизняних і зарубіжних учених досліджують процес оцінювання персоналу, серед них: А. М. Колот, О. В. Крушельницька, М. М. Шаповалов, А. Я. Кібанов, Е. Б. Моргунов, Е. А. Борисова, М. І. Магура, М. Б. Курбатова, В. І. Шкатулла, І. К. Макарова.

Розглянемо сутність оцінки персоналу та фактори, що впливають на її ефективність. Визначимо сутність оцінки персоналу, основні функції і принципи; проаналізуємо проблеми оцінки персоналу в сучасних умовах господарювання; узагальнимо досвід підприємств з питань оцінки персоналу.

Кожне підприємство, установа має необхідність в отриманні інформації щодо стану професійної підготовки, наявності навичок і здібностей своїх працівників, аби в подальшому використовувати інформацію для диференціації рівнів матеріальної винагороди.

Оцінка персоналу — це визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця.

Важливим мотиваційним фактором поліпшення трудової діяльності і ставлення до праці є результати оцінки, оскільки саме вони визначають становище працівника на виробництві та перспективи його переміщення. Основними цілями оцінки персоналу, на думку О. В. Крушельницької, є адміністративна, інформативна та мотиваційна [1].

Важливим завданням оцінювання персоналу є забезпечення зворотного зв'язку: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Управлінські рішення ґрунтуються на результатах оцінки з таких проблем, як добір і розстановка кадрів та з'ясування вкладу кожного працівника в діяльність установи; про-

сування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі; поліпшення структури, стилю, методів управління персоналом.

Кожна з цих проблем пов'язана з різними аспектами ділової оцінки. Так, при наймі на роботу насамперед вимагають оцінки особистих якостей претендента, а при атестації — оцінки результатів праці. Регулярне і систематичне оцінювання персоналу забезпечує керівництво інформацією для прийняття обґрунтованих рішень із підвищення рівня заробітної плати, підвищення на посаді, присвоєння кваліфікації.

На думку В. А. Савченко, оцінювання персоналу (самооцінка і зовнішня оцінка) виконує дві основні функції: орієнтуючу й стимулюючу [4]. Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінювання персоналу, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання й водночас позбавитись працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Передусім потрібно відзначити, що єдиної універсальної методики, придатної для вирішення усього комплексу завдань, які висуюються до оцінки персоналу, просто не існує. На сьогодні загальноприйнятої методики оцінювання персоналу немає як у зарубіжній, так і вітчизняній практиці. Через цю причину підприємства розробляють програму оцінки або користуються типовими методиками і рекомендаціями аналогічних підприємств. Потрібно розуміти, що найгірший вид оцінки — це її відсутність [2].

Оцінювання персоналу може повноцінно здійснюватися за допомогою дотримання таких принципів: об'єктивності, гласності, оперативності, демократизму, єдності, простоти, результативності, підтримки [1]. Ніщо так не вбиває систему оцінок, як незастосування її на практиці. Оцінка персоналу є складовою процесу відбору й розвитку персоналу.

Вітчизняна і зарубіжна практика оцінки кандидатів на вакантну посаду виокремлює чотири напрями, які визначають зміст її процедури, а саме:

1. Аналіз анкетних даних.
2. Одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи.
3. Проведення співбесіди.
4. Випробовувальний термін.

Головною особою в оцінюванні персоналу є лінійний керівник, який відповідає за об'єктивність і повноту інформаційної бази та проводить бесіду з працівником. Думка керівника є визначальною при оцінці кандидата на вакантну посаду. При формуванні періодичної оцінки узагальнюються: думка колег і працівників взаємозв'язаних підрозділів; підлеглих; спеціалістів у галузі ділової оцінки, а також результати самооцінки працівників.

Важливим аспектом оцінки є визначення чітких її критеріїв, що залежать від цілей підприємства. Вважаємо, що при великій кількості показників їх можна умовно згрупувати в три групи: результативність праці; професійна поведінка; особисті якості. Для дієвості та зрозумілості процесу оцінювання, його потрібно проводити за основним змістом діяльності, яка

прямо пов'язана з результатами праці й особистими якостями працівників.

Оцінка професійних якостей ґрунтується на аналізі результатів роботи і відповідності компетентності спеціаліста функціональним обов'язкам і посадовим вимогам. У цьому випадку оцінка рівня професіоналізму має визначатись як середня, і згідно з нею, за потреби, можна зробити висновок щодо відповідності працівника вимогам робочого місця. Зіставлення та аналіз інформації, одержаної із різних джерел, є важливою умовою підвищення її об'єктивності.

Оцінка професійного рівня працівника має бути інтегральною і включати: оцінку безпосереднього керівника (якості, майстерності та ефективності праці робітника); оцінку професійної підготовки (знань, умінь і навичок); оцінку особистих якостей працівника; оцінку останньої атестації.

Оцінка працівника безпосереднім керівником є суб'єктивною. Інші види оцінок рекомендують визначити за допомогою тестових програм, психологічних досліджень, атестації кадрів, обліку й аналізу стану кадрів.

Оцінювання персоналу проводиться для визначення відповідності працівників їхньому робочому місцю чи посаді, на основі трьох підходів: оцінка потенціалу працівника зорієнтована на знання, досвід, ділові та моральні якості, особисту психологію, здоров'я, рівень загальної культури; оцінка індивідуального вкладу, що дає змогу визначити якість, складність і результати праці конкретного працівника; атестація кадрів — комп-

лексна оцінка, що враховує потенційний та індивідуальний вклад працівників у кінцевий результат.

Отже, для створення в організації ефективної системи оцінювання персоналу необхідно дотримуватися ряду умов, серед яких найважливішими є: зацікавленість і підтримка вищого керівництва; наявність в організації фахівців з використання системи оцінювання; своєчасне інформування персоналу про цілі і зміст системи оцінювання персоналу. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання роботи очікуваним, керівники можуть розробити конкретні управлінські рішення, а також вжити заходи, спрямовані на поліпшення як загальних, так й індивідуальних результатів праці. Результати оцінки персоналу доцільно використовувати: при плануванні, доборі і формуванні персоналу; мотивації і стимулюванні працівників; підготовці і перепідготовці кадрів; управлінні кар'єрою; формуванні кадрового резерву; формуванні корпоративної культури організації.

Література

1. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2005. — 233 с.
2. Михайлова Л. І. Управління персоналом. — К.: ЦУЛ, 2007. — С. 49.
3. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. — К.: Знання, КОО, 2008. — С. 57.
4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2002. — 205 с.

ПІДБІР КАДРІВ З УРАХУВАННЯМ БІОСОЦІАЛЬНОЇ СУМІСНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ

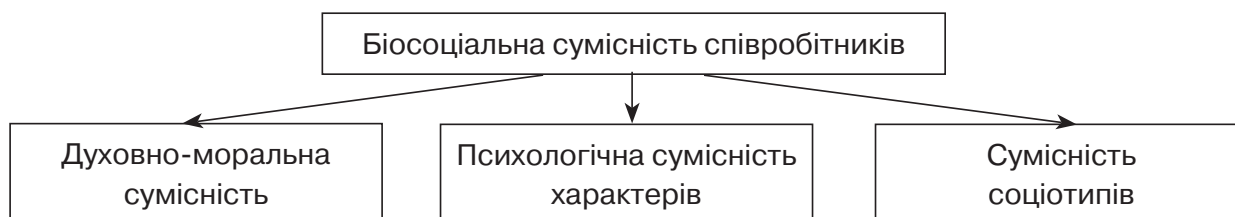
Під впливом змін деякі існуючі нині підходи, прийоми, процедури і технології підбору персоналу негативно позначаються на ефективності роботи підприємств. Високих результатів досягає організація, укомплектована відповідною чисельністю працівників, які володіють необхідними знаннями та уміннями, для яких створено належні умови, щоб можна було налагодити ефективну взаємодію людей заради успішного досягнення не тільки цілей організації, де вони працюють, а й самореалізації. Тому дослідження процесу ефективності підбору персоналу з урахуванням біосоціальної сумісності співробітників на підприємстві є актуальним у сучасних умовах науково-технічного прогресу.

Ступінь вивчення проблеми підвищення ефективності добору персоналу з урахуванням біосоціальної сумісності співробітників, незважаючи на їх актуальність і практичну значущість, досліджується недостатньо інтенсивно. За останнє десяти-

ліття з'явилося чимало наукових праць, присвячених різним аспектам організації роботи з кадрами, а саме: В. Г. Бикова, Д. П. Богиня, Н. Д. Лук'янченко, Г. М. Чорний, В. Н. Гончаров, С. І. Радомський, Л. С. Лісогор та ін.

У зв'язку з викладеним проблема створення злагоджено й ефективно працюючого соціального організму, яким має бути трудовий колектив будь-якої фірми, якщо вона хоче досягти успіху, розглядається з двох позицій. Перша з них зумовлена жорсткою орієнтацією персоналу на успішне досягнення стратегічних цілей фірми (на основі жорстких оціночних технологій). Розкриємо другу позицію щодо комфортності взаємодії людей, які мають відповідати один одному за особистими якостями.

Відразу ж зауважимо, що комфортність такої взаємодії зумовлена насамперед біосоціальною сумісністю натур контактуючих працівників. Розглянемо таку сумісність у трьох аспектах (див. рис.).



Біосоціальна сумісність співробітників

Зрозуміло, такий вибір аспектів сумісності не вичерпує їх різноманітня, проте не викликає сумнівів у зв'язку з важливістю кожного з аспектів у реальній системі взаємодії людей у соціальному організмі підприємства, фірми, сім'ї та ін.

Духовно-моральний аспект сумісності працівників пов'язаний з їх взаємною повагою. Чим вона більша, тим менше ймовірності виникнення конфліктів і більше можливостей для створення здорового мікроклімату. Тому, на нашу думку, поряд з упорядкуванням розподілу функцій і відповідальності між працівниками всередині одного підрозділу та між підрозділами для усунення причин конфліктів істотне значення має поважне ставлення працівників один до одного. Воно має біосоціальну природу і залежить від морального розвитку працівників. Основною ознакою моральності вважається саме ступінь поваги людиною інших людей. Нас цікавить управлінська сторона цього питання з позицій ліквідації підґрунтя для виникнення конфліктів між людьми різних поглядів і схильностей, тому вкрай важливо виявити рівень морального розвитку працівників з метою такого їх підбору, який зменшував би можливість виникнення конфліктів через невідповідність цих рівнів.

Існує три мірила моральності людини: його наміри, думки і вчинки. Очевидно, найнадійнішим джерелом інформації є вчинки, які можуть характеризувати людину з різних боків [3].

Наприклад, дуже цінними для колективу є такі риси його членів:

доброді, що виявляється у прагненні і здатності людини піти назустріч іншому і допомогти йому у важкий для нього момент; надійність, що виявляється у виконанні людиною взятих на себе зобов'язань, у тому числі обіцянок; тактовність і ввічливість у стосунках, нездатність принизити гідність іншого; свідомість, що виражається у здатності людини пожертвувати особистими інтересами заради суспільних чи інтересів колективу, в якому він працює [2].

Справді, уявімо собі колектив (групу) співробітників, який спільними зусиллями вирішує завдання з досягнення стратегічних цілей фірми. Але цей колектив складається з людей виключно егоїстичних, які не бажають йти назустріч один одному, які не вміють тактовно себе поводити відносно інших або не здатних у якийсь момент поступитися власним інтересами в ім'я загальних цілей [4].

У цій ситуації навряд чи вирішальним буде посилення доцільної діяльності співробітників і безконфліктності в колективі за рахунок системи жорсткої орієнтації на кінцевий результат (яка передбачає об'єднання членів колективу єдністю цілей) та відповідного регламентного чіткого поділу обов'язків, відповідальності, оскільки все одно завжди знайдеться привід для збурення спокою і порушення сприятливого мікроклімату в колективі при взаємних "тертях" працівників. Уникнути цього при спільній діяльності неможливо, і майже будь-який конфлікт заважає злагодженій синхронній роботі колективу досягти високих кінцевих результатів, спо-

чатку непомітно, а потім все істотніше знижуючи ефективність управління персоналом.

Щоб досягти сумісності працівників фірми в духовно-моральному аспекті, слід формувати такий колектив, у якому або всі члени мають високий рівень морального розвитку (це ідеальний, практично недосяжний варіант), або оптимально поєднуються егоїсти і свідомі, добрі люди, тактовні і терпимі. Але в будь-якому випадку потрібно знати рівень морального розвитку кожного члена колективу.

Психологічна сумісність характерів ґрунтується на взаємодії трьох основних типів: лідерів, творчо співпрацюючих і тих, кого ведуть. [5]. На практиці важко класифікувати різноманіття типів характерів і деталізувати їх за підтипами, видами, підвидами і т. д., тому вивчення саме цих типів характерів є важливим щодо якості їх взаємодії в рамках безконфліктного управління колективом.

Безконфліктним й водночас ефективно функціонуючим є колектив, у якому оптимально поєднуються лідер, творчо співпрацюючі та ті, кого ведуть (з урахуванням наявності в колективі неформальних лідерів). У будь-якому випадку керування процесом підбору працівників для безконфліктного та ефективного функціонування колективу передбачає визначення якостей, за якими можна

встановити належність співробітника до однієї із зазначених груп (хоча в одній людині можуть поєднуватися різні якості, які проявляються за певних умов).

Правильно підібравши кадри, знаючи сильні і слабкі сторони своїх співробітників, усе це допомагає якомого краще організувати роботу, сформувати згуртований і працездатний колектив. Підбір кадрів з урахуванням біосоціальної сумісності співробітників допомагає оцінити потенціал фірми як єдиної психоінформаційної системи та прогнозувати її розвиток.

Література

1. *Анисимов О. С.* Гегель: Мислення і розвиток (шлях до культури мислення). — М.: Агро-Вестник, 2000.
2. *Армстронг М.* Практика управління людськими ресурсами: Пер. с англ. / Под ред. С. К. Мордовина. — 10-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 848 с.
3. *Васькин А. А.* Оценка менеджеров: Учеб.-практич. пособие. — М.: Компания Спутник+, 2000. — 237 с.
4. *Лук'янхін В. О.* Менеджмент персоналу. — Суми: Університет. книга, 2004. — 592 с.
5. *Мурашко М. І.* Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2002. — 311 с.

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Вивчення організаційної культури пов'язано з тим, що знання особливостей організаційної культури установи дає можливість оцінити міру стабільності організації, її конкурентоспроможність, припустити можливі напрями управлінських рішень, а також здатність досягати запланованих результатів. Чимало дослідників сходяться на думці, що більшість проблем, пов'язаних з неможливістю добитися хоч якихось змін, навіть за бажання зробити це, опиняються під впливом організаційної культури. На думку Е. Шейна, культура — це зразок основних припущень, розроблених, винайдених чи відкритих певною групою, які її нові члени засвоюють як спосіб сприйняття, мислення та відчуття відносно виникаючих проблем [3].

Аналіз економічної літератури показує, що питання побудови організаційної культури доволі глибоко досліджувалися такими науковцями, як: К. Камерон, Р. Куїнн, Є. Капітонова, В. Сате, Т. Соломанідіна, В. Співак, О. Тихомирова, В. Томілов, С. Хенді, Г. Хофстед, Е. Шейн та ін.

Організаційна культура відіграє значну роль, вона сприяє успішному вирішенню багатьох соціально-економічних завдань в управлінні підприємством. Вона діє в житті організації як передумова, зразок і

стереотип при формуванні стратегії, прийнятті рішень, розподілі влади, у поведінці персоналу [2].

Цілеспрямоване формування корпоративної культури є необхідним чинником ефективного використання людських ресурсів підприємства для реалізації стратегії діяльності.

Досліджуючи організаційну культуру ПАТ “Банк “Київська Русь”, було виокремлено ряд проблем, а саме: низький рівень якості внутрішніх та зовнішніх комунікацій ПАТ “Київська Русь”; мало уваги приділяється навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу середнього рівня управління.

Основними недоліками системи управління організаційною культурою ПАТ “Київська Русь” є: недостатня відкритість банку, слабка система мотивації працівників, відсутність корпоративних документів на офіційному сайті установи, слабкий рівень внутрішніх комунікацій.

Удосконалення організаційної культури установи має розпочатися з керівника цієї установи. Тож нами було сформульовано наступні альтернативні напрями оптимізації організаційної культури та корпоративного управління у досліджуваному банку:

1. Для інтеграції співробітників у єдине інформаційне середовище в ПАТ “Київська Русь”

необхідно вдосконалити власний корпоративний сайт. Сайт має стати основним джерелом отримання інформації про Банк для 40 % співробітників. Саме тому при формуванні комунікаційної політики Банку на 2012 р. цьому інструменту має бути приділено істотну увагу. Необхідно розпочати оптимізацію сайту ПАТ “Київська Русь”, що забезпечить: інформаційний супровід бізнесу й корпоративні комунікації; робочий простір для кожного підрозділу, групи і співробітника; систему нагромадження й управління інформацією; інформаційну безпеку.

2. У ПАТ “Банк “Київська Русь” потрібно розробити поточні програми навчання для своїх працівників. Кадрова програма ПАТ “Київська Русь” має бути спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам банку.

Серед банківських працівників необхідно виокремити ключові групи персоналу, що найістотніше впливають на результативність банку. Перша ключова група — це співробітники, які безпосередньо працюють з клієнтами, так званий фронт-офіс, та їх безпосередні керівники. Саме для цих груп необхідно спланувати неперервне внутрішнє навчання бізнесу — на внутрішніх семінарах та внутрішніх тренінгах.

Основні переваги, які матиме банк у результаті впровадження цієї системи мотивації працівників, це: більш ефективне управління фондом оплати праці, підвищення ло-

яльності працівників до фінансово-кредитної установи, зростання відданості роботі, більш чітке досягнення цілей, зростання результативності роботи як працівників фронт-офісу, так і банку в цілому, розвиток потенціалу співробітників тощо.

У рамках управління змінами корпоративної культури ПАТ “Банк “Київська Русь” рекомендується скористатися досвідом одного з потужних українських банків, а саме “Укргазбанку”, та ввести до організаційної структури досліджуваного банку службу корпоративного секретаря.

Служба корпоративного секретаря на чолі з корпоративним секретарем керуватиметься у своїй діяльності такими нормативно-правовими актами та актами внутрішнього регулювання: Положення про Службу корпоративного секретаря та Положення про корпоративного секретаря.

Отже, розглянувши організаційну культуру в банку можна відзначити, що в Україні вона тільки набирає обертів і тому керівникам цих установ потрібно виводити її на належний етап.

Література

1. Дяченко Т. О. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства: Навч. посіб. / Т. О. Дяченко, Л. І. Скібіцька. — К.: Освіта України, 2011. — 248 с.
2. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. — М.: Дело, 1999. — 257 с.
3. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.

КАДРОВА ПОЛІТИКА Й ІНВЕСТИЦІЇ У ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянемо основні напрями розвитку інвестиційної кадрової політики виробничого підприємства, адже сучасний підхід до ролі персоналу у діяльності підприємств вимагає ставитися до працівників як до головного стратегічного ресурсу, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства і його успішність у досягненні поставлених цілей.

Фінансова криза останнього п'ятиріччя призвела до помітного зниження ряду важливих показників ефективності використання людського капіталу. Так, середня виручка на одного штатного працівника у СНГ знизилася з 264600 дол. до 191870 дол. У Європі цей показник також знизився, але в значно меншому ступені: з 243760 дол. до 218636 дол. Загальні витрати на одного працівника також скоротилися: від 217000 дол. до 184500 дол. у СНГ, і з 234260 дол. до 207250 дол. в Європі. Якщо у 2009 р. по віддачі від інвестицій у персонал підприємства СНГ випереджали європейських колег (на підприємствах СНГ вкладений у персонал 1 дол. дав 2,7 дол. доходу, а в Європі — лише 1,2 дол.), то нині ситуація змінилася. У 2012 р. цей показник по СНГ знизився до 1,4 дол. при незмінності цього показника у Європі.

Розглянемо основні принципи побудови сучасної кадрової політики (політики управління людськими ресурсами) як системи принципів і підходів до управління персоналом із забезпеченням максимальної віддачі від інвестицій у персонал через успішний розвиток підприємства і гармонійне поєднання інтересів його працівників, споживачів і держави.

Крім того, важливим результатом кадрової політики є формування статусу підприємства як найбільш привабливого роботодавця на ринку праці. Це дуже важлива, стратегічно спрямована компонента кадрової політики, для реалізації якої підприємство має позиціонувати себе як соціально відповідальний член суспільства, котрий бере на себе комплекс правових, соціальних і економічних зобов'язань перед усіма зацікавленими у його роботі сторонами, а саме — діяти за найвищими етичними стандартами відповідно до законодавства; бути відповідальним соціально-економічним партнером держави; захищати права акціонерів, постійно дбати про охорону навколишнього середовища; прагнути до того, щоб працівники пишалися тим, що працюють на підприємстві, тощо.

Шляхами реалізації політики управління персоналом є макси-

мальна гнучкість і постійне вдосконалення методів управління персоналом на основі впровадження сучасних кадрових технологій; здатність швидко й ефективно адаптуватися до змін соціально-політичних і соціально-економічних факторів; формування висококваліфікованого трудового колективу, що прагнучиме максимально реалізувати свій потенціал у вирішенні завдань підприємства; безперервність планування процесів управління персоналом шляхом регулярної оцінки стану людського капіталу; прозорість, відкритість, захист і збереження позитивних традицій в управлінні людськими ресурсами.

Основними складовими цієї політики мають бути підбір, оцінка, навчання та професійний розвиток персоналу, ефективна соціальна політика, комплексна мотивація усіх працівників, системна об'єктивна оцінка внеску кожного працівника у розвиток підприємства, робота з молоддю.

При підборі, оцінці й використанні персоналу необхідно вміти якісно оцінювати освітній рівень та рівень професіоналізму працівників, їхню орієнтованість на досягнення високих результатів праці, ініціативність, спрямованість на активний пошук ефективних рішень, здатність до навчання і практичного використання набутих професійних знань, здатність до швидкої адаптації, психологічну стійкість, позитивний імідж і прихильність до корпоративних цінностей і традицій підприємства-роботодавця.

Для залучення висококваліфікованого персоналу необхідно просува-

ти позитивний імідж підприємства, інформувати як потенційних кандидатів, так і його працівників про цілі, завдання, цінності, пріоритети і можливості, що надаються працівникам; застосовувати комплексну систему пошуку висококваліфікованого персоналу; здійснювати відбір кандидатів на конкурсній основі; співпрацювати з навчальними закладами по виявленню талановитих випускників; упроваджувати ефективні методи професійної та психологічної оцінки персоналу; створювати умови для швидкої адаптації нових працівників і вдосконалювати роботу з кадровими агентствами.

Реалізація ефективної політики в галузі управління персоналом має ґрунтуватися на відповідних програмних документах підприємства (колективний договір, стратегії розвитку кадрового потенціалу, концепції соціальної політики, програми формування спеціалізованого житлового фонду, положення про організацію відпочинку, оздоровлення, розвиток фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи тощо).

Одним з важливих напрямів кадрової політики є робота з молодими працівниками. Підприємству необхідно постійно здійснювати професійну адаптацію молоді, залучати молодих фахівців до науково-технічної діяльності і формування стратегії розвитку підприємства, підвищувати їх кваліфікацію, забезпечувати кар'єрне зростання й основні соціальні потреби.

Забезпечення високої мотивації персоналу підприємств має

вирішуватися за рахунок створення ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Формами матеріального стимулювання персоналу є система оплати праці з регулярною індексацією, заохочень і премій, що залежать від якості праці та досягнутих результатів. Сис-

тема морального заохочення — це конкурси професійної майстерності, представлення до нагородження державними нагородами і відомчими відзнаками у праці, корпоративними нагородами, включення фахівців, які мають організаторський потенціал, до резерву керівних кадрів тощо.

ОРГАНІЗАЦІЯ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Величезну роль у збереженні і зміцненні позицій фірми на ринку відіграє реклама. Реклама продукції і діяльності підприємства — це найважливіша складова комплексу маркетингових заходів, своєрідний інформаційний вихід на споживача.

При правильній організації реклама дуже ефективна й сприяє швидкій безперебійній реалізації виробленої продукції. Але для того щоб реклама працювала, потрібно розробити стратегію рекламної кампанії. Переважна більшість російських власників і керуючих підприємств схильні використовувати одиничні рекламні акції.

Нерідко вони застосовують їх у крайніх випадках, як “швидку допомогу”, і чекають негайних позитивних результатів. Такий “кавалерійський” підхід важко назвати рекламою в сучасному розумінні, і він навряд чи може принести очікувані “плоди” у вигляді збільшення збуту чи продукції послуг.

Іншим підходом слугує розробка стратегій рекламної кампанії. Цей підхід дає можливість уникнути помилок при проведенні реклами. Він допомагає мінімізувати ризики, пов’язані з нерозумінням споживача, а також підвищує ефективність реклами. Тобто розробка стратегії

реklamної кампанії дає можливість фірмі успішно розв’язувати проблеми збуту, навіть допомагає успішніше конкурувати з іншими фірмами.

Якщо фірма розробляє стратегію рекламної кампанії, вона уникає багатьох помилок при її проведенні і робить таку рекламу, що спрямована на споживача більш точно, ніж необдумані й безглузді рекламні акції, які часом просто заподіюють шкоди фірмі, наприклад, знижуючи її імідж.

Зарубіжний досвід вже давно показав, наскільки велике значення має розробка рекламної кампанії як один із засобів стимулювання продажів і створення іміджу фірми.

Ціль реклами, як правило, зводиться до того, щоб переконати потенційних покупців у корисності товару і привести до думки про необхідність купити його.

Фірма має чітко уявляти мету реклами, тобто заради чого буде проведена рекламна кампанія. Ціль може полягати у формуванні імені, престижу фірми для того, щоб згодом зайняти міцне становище на ринку. Метою може бути просто збут товару. Іншими словами, цілі можуть бути економічними і неекономічними, чи реклама може носити суто економічний або неекономічний характер.

Розраховувати на високу ефективність реклами з економічними цілями не завжди можливо, оскільки практично завжди подібна реклама припускає придбання товару споживачем майже “миттєво”. У принципі, реклама неекономічного характеру домагається теж економічних цілей. Інша справа, що вона це робить не прямо, а опосередковано.

Те, який характер носитиме реклама фірми чи підприємства, залежить

багато від чого: від її стратегії, від розміру самої фірми чи підприємства, також від бюджету (бюджет фірми може не дозволити витратити засоби на рекламу, що створює фірмі ім'я і престиж, у цьому випадку фірма буде робити рекламу економічного характеру); від цілей на ринку загалом; від конкретної сформованої рекламної ситуації; від поводження конкурентів; від становища, яке займає фірма чи підприємство на ринку.

ПОНЯТТЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД

Будь-яка управлінська і виробнича діяльність завжди пов'язана з конфліктами. І хоча в кожному випадку причина конфлікту конкретна, але всі вони мають загальну основу: фактичний стан справ відрізняється від очікувань людей, і вони починають конфліктувати.

Реальне життя організації — це складний клубок виробничих, організаційно-управлінських та міжособистісних стосунків.

Протиріччя існують завжди і на всіх рівнях — усередині особистості, у міжособистісному спілкуванні, у виробничих відносинах організації, між організаціями. Проте форми прояву цих протиріч та способи їх спростувань найрізноманітніші. Протиріччя можуть розв'язуватися цілком природним шляхом — через вирішення поставлених завдань. Але часто їх гострота набуває такої сили, що вони починають перетворюватися на конфлікти.

Як і багато понять теорії управління, конфлікт має чимало визначень. Його можна визначити як відсутність згоди між двома або кількома сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору або ціль, і заважає іншій стороні робити те саме.

Конфлікт — це протиріччя, що виникає між людьми, колективами в процесі їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежність інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами.

Більш повне визначення конфлікту — протиріччя, що виникають між людьми, колективами в процесі їх сумісної трудової діяльності через непорозуміння або протилежність інтересів, відсутність злагоди між двома або більше сторонами.

Термін “конфлікт” походить від латинського *conflictus* — зіткнення. Аналіз наукової літератури свідчить, що в ній відсутнє єдине розуміння цього терміну.

Західноєвропейські вчені Л. Козер, Р. Дарендорф, Т. Парсонс розглядали конфлікт як боротьбу за цінності, статус, владу, ресурси, метою якої є нейтралізація, заподіяння збитків або усунення суперника.

Л. Г. Здравомислов вважав конфлікт формою відносин між потенційними або актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких обумовлена протилежними цінностями і нормами, інтересами і потребами.

Анцупов А. Я., Малишев А. А. визначали конфлікт як найбільш гострий спосіб розв'язання істотних протиріч, що виникають у процесі

соціальної взаємодії, виражаються у протидії суб'єктів конфлікту і супроводжуються негативними емоціями і почуттями, що переживають суб'єкти відносно один одного.

А. Т. Ішмуратов визначає конфлікт як хворобу спілкування, він вважає, що конфлікт не є системою матеріальних об'єктів, це наше внутрішньосконструйоване бачення ситуації.

Основними структурними елементами конфлікту є:

- сторони конфлікту;
- предмет конфлікту;
- образ конфліктної ситуації;
- мотиви конфлікту;
- позиції сторін-конфліктерів.

Сторонами конфлікту вважають суб'єкти соціальної взаємодії, інтереси яких порушено безпосередньо, або суб'єкти, які явно чи неявно підтримують конфліктерів.

Предмет конфлікту — об'єктивно наявна чи уявна проблема, що слугує причиною протиборства між сторонами (проблема влади, взаємин, першості співробітників, їхньої сумісності). Це саме та суперечність, яка є причиною виникання конфлікту. Відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії визначає образ предмета конфлікту.

Мотиви конфлікту, як внутрішні спонукальні сили, підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту. Мотиви виявляються у формі потреб, інтересів, цілей, переконань.

Позиції сторін-конфліктерів — це те, про що заявляють вони один одному в ході конфлікту чи в переговорному процесі.

Конфлікт може розвиватися явно або приховано. Явно — в тому разі, коли сторони відкрито заявили про свої суперечності. Приховано — коли сторони не заявили про свої протиріччя, але через дії чи невербальну поведінку здогадуються або точно знають, що перебувають у стані конфлікту.

Прихований період конфлікту рано чи пізно переходить у явний або оголошений. Але спрогнозувати його тривалість неможливо, оскільки перехід його в явний залежить від кількості набраної конфліктної енергії сторін і зовнішнього подразника, який дестабілізує саморегуляцію.

Конфлікти можуть поділятися на конструктивні, що сприяють розвитку відносин між конфліктуючими сторонами та допомагають у прийнятті обґрунтованих рішень. Та деструктивні, що провокують виникнення перешкод на шляху до перспективної взаємодії та погодження спільних рішень.

У практичній роботі постійно виникає необхідність у виборі методів впливу на конфліктні ситуації або управління ними. Ефективність вибору залежатиме від виду конфлікту, а для цього необхідно правильно визначити, до якого з них він відноситься.

ЕКСТЕНДЕРИ У ЗОВНІШНІЙ РЕКЛАМІ

Серед багатьох різновидів сучасної реклами, яку використовують для просування послуг та товарів, перше місце посідає зовнішня реклама, яка розподіляється на функціональні групи: “показчики” — рекламні щити, вивіски та інші рекламні конструкції. З їх допомогою споживач швидко знайде рекламоване підприємство; “іміджеві” — такі носії є оригінальною рекламою, що має естетичний рівень та розроблена за індивідуальним проектом.

Основні характеристики зовнішньої реклами: а) реклама має одразу привертати увагу до рекламного носія; б) реклама повинна максимально запам’ятовуватися. Потрібно створити певний образ, який людина швидко і надовго запам’ятає.

Зазначимо основні види зовнішньої реклами.

Білборд (реklamний щит, англ. billboard) — найпоширеніший вид зовнішньої реклами. Складається з рами, закріпленої на опорі, оббитої оцинкованими пластинами сталі. Вони ефективні за продуктивністю та вартістю показу як жодна інша зовнішня реклама. Білборд з підсвітленням впливає на споживача цілодобово, має середню ціну та є простим в експлуатації.

Лайт-бокси — найпростіші, або з вишукано-складними формами, короби із внутрішнім підсвітленням,

які використовуються як зовнішня реклама.

Сіті-лайти — двостороння рекламна конструкція 1,2 x 1,8 м, середній міський формат.

Вивіска — конструкція в об’ємному або плоскому виконанні, розміщена, як правило, на фасаді будівлі, поруч із входом, яка інформує про організацію або підприємство, що функціонує всередині будівлі.

Дахові конструкції (брендмауери) — рекламні носії великих розмірів, які переважно розміщуються на дахах будівель.

Штендери — це переносні щити, доступний і відносно недорогий вид зовнішньої реклами.

При розробці рекламного продукту потрібно чітко уявляти цілі та шляхи їх досягнення, а також цілі, які переслідуються цією рекламою, забувши при цьому про власні смаки. Цілі реклами координуються з завданнями реклами. А завдання можуть бути досить різними [1].

Розглянемо детальніше білборд, який є універсальною рекламною площиною з великим розмаїттям розмірів. Також на білбордах останніми роками використовуються об’ємні елементи. Це достатньо недорогий та надійний спосіб зробити рекламний щит помітним. Така реклама виділяється на площині носія і залишає у пам’яті набагато яскравіший образ.

Зазвичай, у замовників є бажання виділити рекламу на носіях. Це розміщення рельєфних елементів композиції у рекламному щиті. Але й без особливих дизайнерських пошуків білборди є дуже ефективною зовнішньою рекламою. Вартість тисячного тиражу зовнішньої реклами у кілька разів нижче за телевізійну рекламу. Зазвичай, рекламні площини розміщують уздовж магістралей та на вулицях міста. Білборди домінують над іншими рекламними конструкціями завдяки величезним розмірам і яскравим колірним гамам. Для закріплення реклами в пам'яті споживача на рівні підсвідомості необхідне креативне та професійне виконання рекламного звернення. Бігскроли і брендмауери ефектніші за білборди, але й дорожчі для рекламодавця.

Реклама на білбордах популярна завдяки широті охоплення, спрямованості на цільову аудиторію потенційних споживачів. За їх допомогою рекламується підприємство, яке розміщує оголошення на щитах у мікрорайоні [6]. Цього буде достатньо для того, щоб привернути увагу споживачів. Використовуючи рекламні носії, забезпечується максимально висока частота показів, оскільки реклама діє цілодобово. Здійснюється охоплення величезної аудиторії у мінімальні терміни. Особливо добре на щитах працює іміджева реклама. Білборд — це місце, де можна розмістити короткий слоган на тлі ефектного оформлення. Таке поєднання добре запам'ятовується споживачем, що веде до підвищення впізнаваності бренду [6].

Поширеність білбордів у місті Києві дає змогу охоплювати біль-

шість районів та максимально впливати на цільову аудиторію. Розташування стандартних білбордів уздовж швидкісних автомобільних трас підвищує їх дію. Саме тому реклама на білбордах — дуже вигідне рішення для рекламодавців

Вагомими є переваги донесення інформації про товари і послуги саме за допомогою зовнішньої реклами. По всій країні уздовж головних транспортних автострад, у місцях інтенсивного руху основних споживачів певного товару чи послуг, рекламні звернення встановлюються перпендикулярно загальному руху, що добре привертає увагу. Статичні і міцні білборди здійснюють підтримку іміджу на конкурентному ринку, впливають на цільову аудиторію міста.

Безперервний і масовий вплив білбордів підвищує зростання продажів, адже вони перебувають у полі зору великої кількості людей. Чіткі та контрастні зображувальні блоки добре видно здалека та під час руху. [3]. Нічне підсвічування дає можливість білборду працювати цілодобово. Зовнішня реклама здатна задовольнити навіть фірму з невеликим бюджетом.

Білборди можуть розміщуватися у певній частині міста і діяти на аудиторію, а в іншій — ні. Білборди, які розраховано на іногородніх клієнтів, бажано розташовувати при в'їзді до міста, ті, що розраховані на городян — ближче до фірми-рекламодавця або рекламованого товару (послуг) та ін. При розробці рекламної концепції потрібно враховувати ці чинники. Виходячи з цього, різні рекламні ідеї коректуються і фільтруються для

знаходження оптимально ефективної дії на клієнтів.

Екстендери підвищують ефективність рекламних кампаній у кілька разів. За даними фахівців, споживач може детально відтворити побачений екстендер через місяць. У світі екстендерна реклама завоювала велику популярність за оригінальний підхід до звичайних і звичних нам речей [1].

Основне завдання при застосуванні екстендера — це виділитися, бути не такими як всі. У екстендерів ще дуже багато потенційних можливостей, які можна творчо використовувати.

Отже, на даному етапі розвитку реклами, її різновидів дуже багато. Щоб виділити зовнішню рекламу з-поміж інших, використовуються додаткові засоби виразності, а саме — екстендери. Це стало можливим завдяки стрімкому розвитку

комп'ютерних технологій, виробничих можливостей та різноманітності видів конструкцій. Динаміка та відчуття руху у композиціях з використанням об'ємних конструкцій особливо привертають увагу людей.

Література

1. Бове К., Аренс У. Современная реклама. — М.: Изд. дом “Довгань”, 1995. — 703 с.
2. Быстрова Т. Ю. Вещь, форма, стиль. — М.: Издательство “Омега-Л”, 2001.
3. Голубева О. Л. Основы композиции. — М.: Искусство, 2004. — 121 с.
4. Курушин В. Д. Дизайн и реклама. — М.: ДМК Пресс, 2006. — 272 с.
5. Пронин С. И. Рекламисту о дизайне. — М.: Астрель, 2003. — 96 с.
6. Розенсон И. А. Основы теории дизайна. — СПб.: Питер, 2000. — 218 с.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ “БАЯДЕРА-ІМПОРТ”

У грудні 2012 р. у ТОВ “Баядера-Імпорт” було проведено дослідження системи планування та організації набору персоналу, що дало можливість визначити певні недоліки. За результатами проведеного дослідження спробуємо окреслити основні напрями вдосконалення системи планування та організації набору персоналу на цьому підприємстві.

Успішний набір персоналу вимагає від менеджера з персоналу уважного планування та координації. У процесі його підготовки особливо важливо: знайти якомога більше інформації про вакантну посаду (типи освіти, навичок, досвіду — необхідні та бажані; визначення того, що може бути привабливим для кандидатів на роботу); розробити план набору (канали пошуку кандидатів; необхідна кількість); визначити критерії оцінки кандидатів.

Одним з головних завдань планування набору є розв’язання проблеми заповнення вакансії за рахунок внутрішнього або зовнішнього набору.

Нині, як було вже зазначено, завчасний пошук персоналу у ТОВ “Баядера-Імпорт” не ведеться. Для розрахунку попиту на персонал використовуються такі чинники, як: збільшення продажу в існуючій клі-

єнтській базі; підписання нових договорів та розширення клієнтської бази. Причинами появи вакансій у ТОВ “Баядера-Імпорт” є: звільнення працівника (що нині трапляється рідко); розширення штату завдяки укладанню нових клієнтських договорів, що вимагає збільшення кількості торгових представників.

План підбору персоналу на підприємстві має формуватися виходячи з потреб у працівниках по всіх його структурних підрозділах. Після розробки плану набору персоналу наступним кроком є організація його виконання, або, інакше кажучи, організація набору персоналу, а це: подання оголошення про вакансії; пошук кандидатів; їх оцінка тощо.

Для удосконалення процесу організації набору персоналу у ТОВ “Баядера-Імпорт” необхідно: розпочати формування власної інформаційної бази, яка б включала дані про персонал, який працює і який вже звільнився, та про кандидатів на посаду, які мали гарні результати, але з тих чи інших причин не потрапили до штату працівників; зосередити роботу на розширенні та поглибленні каналів залучення необхідних фахівців (внутрішні, зовнішні, формальні, неформальні,

альтернативні); поліпшити роботу над оголошеннями про вакансії у ЗМІ та Інтернеті; розпочати роботу з удосконалення системи відбору кадрів із залученням сучасних форм та методів (співбесіди, інтерв'ю, тестування тощо); розвивати методичну базу відбору кадрів (розробити стандарти фахівця, оціночні таблиці, необхідні тести тощо).

Намір керівників підприємства сформувати більш різнобічний персонал може буди підтриманий за умови регулярного використання активного зовнішнього набору. У ТОВ “Баядера-Імпорт” пошук майбутніх працівників ведеться здебільшого за допомогою преси, Інтернету та особистих зв'язків працівників.

Варто розглядати й альтернативи набору персоналу. Деякі орга-

нізації мають невеликий штат постійних співробітників, а також залучають тимчасових працівників або за контрактом. Назвемо кілька альтернатив набору: використання тимчасових працівників, лізинг, субконтрактні відносини. Тимчасові працівники особливо корисні під час пікових ситуацій, нестабільного економічного клімату, коли попит на робочу силу має суттєві коливання. Переваги: тимчасові працівники коштують дорожче в розрахунку за годину роботи, але платять їм за відпрацьований час; на швидко й легко найнятих працівників витрачають мінімальні гроші; для навчання тимчасових працівників з метою надання загальної орієнтації про діяльність компанії (програмісти, інженери, бухгалтери тощо) — витрати низькі.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Підготовка висококваліфікованих фахівців, які повністю відповідають сучасним світовим та національним тенденціям розвитку промисловості, економіки та науки, є першочерговим завданням на шляху створення конкурентоспроможної високотехнологічної країни. Нині в Україні практично відсутня безперервна освіта населення. Зокрема, підвищення кваліфікації на багатьох підприємствах здійснюється епізодично, раз на 25–30 років, замість одного разу на 5 років [3].

Зазначена ситуація потребує вироблення нової стратегії розвитку системи професійного навчання персоналу на виробництві, яка б забезпечила високу якість підготовки робочої сили та відповідала сучасним економічним і науково-технічним вимогам, сприяла формуванню в Україні інноваційно-інвестиційної моделі розвитку економіки.

У великих корпораціях існують спеціальні відділи професійного розвитку персоналу, очолювані керівниками у ранзі директора чи віце-президента. Це підкреслює їх важливість для організації. Про необхідність професійного розвитку персоналу свідчить той факт, що цілі у цій сфері входять до особистих

планів вищих керівників багатьох корпорацій.

Низький рівень роботи з професійного навчання персоналу на середніх підприємствах зумовлюється відсутністю відділів технічного навчання. Функції з професійного навчання працівників покладаються на одного з працівників відділу кадрів. На розвиток персоналу негативно вплинула економічна криза останніх років, на багатьох підприємствах ліквідовано відділи технічного навчання, скорочено чисельність працівників з професійного навчання персоналу тощо [5, 15].

Упровадження досягнень науково-технічного прогресу й посилення конкурентної боротьби між організаціями на ринку значно прискорює процес старіння професійних знань, умінь та навичок. Фахівці з вищою освітою і робітники мають періодично проходити підвищення кваліфікації чи перепідготовку. На сучасних підприємствах і фірмах цей процес набуває неперервного характеру. Тому управління професійним навчанням відіграє дедалі більшу роль у роботі менеджерів.

Указ Президента України “Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки” [2] був

виданий з метою забезпечення усіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвиненою ринковою економікою. Закон України “Про професійний розвиток персоналу на виробництві” [1] наводить систему професійного розвитку персоналу, розмежовує компетенції центральних органів виконавчої влади, територіальних органів влади, органів місцевого самоврядування, підприємств у сфері професійного розвитку персоналу. До компетенції підприємства у сфері управління розвитком персоналу відносять здійснення реалізації плану і програми професійного навчання персоналу, підбір, розстановку, атестацію та сертифікацію персоналу.

До сьогодні суттєво ускладнювала роботу підприємств щодо професійного навчання персоналу процедура ліцензування на право здійснення професійно-технічного навчання кадрів на виробництві. Це ж стосується видачі дозволів на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, які залучаються до виконання робіт підвищеної небезпеки, відставання ринку освітніх послуг від потреб розвитку економіки країни.

Підприємствам, організаціям і установам доцільно ініціювати перед центральними та місцевими органами виконавчої влади питання про створення Української асоціації підприємств різних форм власності з підготовки кадрів на виробництві. Вона повинна тісно співпрацювати з органами державної влади, навчаль-

ними закладами, громадськими організаціями і об’єднаннями громадян, підприємствами. Діяльність Української асоціації підприємств з підготовки кадрів на виробництві має спрямовуватися на:

- визначення й узгодження інтересів, що належать до питань політики у професійному навчанні персоналу;
- лобіювання спільних інтересів в органах законодавчої та виконавчої влади;
- розроблення пропозицій щодо прийнятих кваліфікаційних вимог і стандартів;
- сприяння наданню пропозицій освітніх послуг;
- удосконалення навчальних планів і програм;
- сприяння визначенню вимог до змісту навчання та до підтвердження кваліфікації за наслідками іспитів;
- підвищення ефективності державного регулювання професійного навчання персоналу на виробництві.

Важливо більш повно використати потенціал соціальних партнерів для поліпшення ситуації з професійним навчанням персоналу на виробництві. Перспективним напрямом підвищення ефективності професійного навчання персоналу є запровадження гнучких модульних технологій навчання у тісній співпраці з Українським міжгалузевим центром модульного навчання [4, 195].

Отже, зростання ролі навчання, а особливо безперервного в процесах підвищення конкурентоспроможності підприємства і організаційного

розвитку, обумовлено такими трьома чинниками: 1) навчання персоналу є важливим засобом досягнення стратегії організації; 2) навчання є важливим засобом підвищення цінності людських ресурсів організації; 3) без своєчасного навчання персоналу проведення організаційних змін стає неможливим.

Література

1. Закон України “Про професійний розвиток персоналу на виробництві” // ВВР України від 12.01.2012. — № 4312-VI 7.
2. Указ Президента України “Про Стратегію державної кадрової політики на 2012—2020 роки” від 01.02.2012., № 45/2012.
3. Розпорядження “Про схвалення Концепції розвитку системи підвищення кваліфікації працівників на період до 2010 року” від 20.03.2006. — № 158.
4. Білоус Т. В. Системний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємства: Матер. I міжнар. наук.-практ. конф. “Управління державою III тисячоліття”. — Л., 2012. — С. 195—199.
5. Кінах А. Стан та перспективи професійного розвитку трудового потенціалу України // Вища школа. — 2005. — № 2. — С. 5—15.

ШЛЯХИ КОРИГУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО АСПЕКТУ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА

Розвиток мотивації управлінської культури керівника підвищує продуктивність діяльності не менше, ніж технологічне переозброєння. Більше того, в історії відомі приклади, коли перевага досягалася не завдяки передовій технології, а всупереч цьому — на основі ефективної працюючої системи моральних і матеріальних стимулів.

Затребуваність концепції мотивації і методик стимулювання така велика, що практика менеджменту готова приймати до використання концепції мотивації, що з'явилися не тільки з психологічного середовища, а й розроблені в рамках самого менеджменту. Швидше за все, психологічна наука опинилася у боргу перед менеджментом, надавши лише частину з того, що могло б бути використане.

Істотним мотивуючим чинником в управлінні персоналом є кар'єрне зростання, або, інакше кажучи, перспектива розвитку персоналу.

Одним із результатів, що впливає з концепції двох чинників мотивації, є управління кар'єрою. Чимало вчених вважали прагнення до переважання над іншими людьми одним з базових спонукачів людської діяльності. Тому невраховані кар'єрні устремління

підлеглих призводять до плачевних результатів. Так, навіть найдосвідченіший фахівець, який працює на своєму місці більше 5—6 років, починає втрачати інтерес до своєї роботи і поступово знижує як продуктивність діяльності, так і якість її результатів. Він позбавляється однієї з найплідніших, з числа включених А. Маслоу в ієрархію потреб, — потреби у розвитку і визнанні заслуг.

Під діловою кар'єрою, або кар'єрним зростанням, розуміється просування співробітника “сходінками” службової ієрархії, або послідовна зміна занять як в рамках окремої організації, так і впродовж життя, а також сприйняття людиною цих етапів. Прийнято розрізняти кар'єрне зростання як процес, у якому провідну роль відіграє той, хто самотійно росте, і кар'єрне зростання як просування (промоушн), в якому активнішу роль відіграє людина, яка просуває іншу людину кар'єрними сходами. У першому випадку можна говорити про внутрішню мотивацію людини, якою рухають мотиви зростання, в другому — про практику стимулювання людини, або управління її діяльністю.

При класифікації співробітників з погляду їх кар'єрної перспектив-

ності корисно використовувати два критерії: *“потенціал просування”* і *“рівень поточної професійної компетенції”*. При використанні зазначених критеріїв зазвичай виявляються чотири групи співробітників:

- що вчаться (новачки) — потенціал просування високий, але компетенція низька;
- “зірки” — і те й інше високе;
- тверді середнячки — добре працюють, але шанси невеликі;
- “сухостій” — працюють мало і шанси на просування невеликі.

Виокремлюють велику кількість мотивів, що ведуть до кар’єрного зростання, серед них: самостійність; автономія; прагнення до вищого рівня компетентності, безпеки і стабільності; розширення власних можливостей; підприємницька креативність; потреба в першості; стиль життя; матеріальний добробут; забезпечення кращих умов життя. Це означає, що навіть сама можливість кар’єрного зростання справді веде до самостійної інтенсифікації діяльності.

Правильно спланована кар’єра і розроблена угода про умови кар’єрного зростання, що ґрунтуються на обліку потреб співробітника, можуть стати надійним мотива-

тором його успіхів, розрахованим на тривалий час.

До мотиваційних чинників ефективності управління потрібно віднести і технології “збагачення” праці.

Ідеологія “збагачення” праці спрямована на подолання ситуації відчуженості співробітника в організації, коли від нього вимагається виконання обмеженої кількості посадових обов’язків. У такій ситуації людина виступає не в різноманітті своїх мотивів і цілей, а як функціонал, якому недоступні цінності і цілі організації. Звісно, ідеальною була б ситуація, у якій людина могла б бути цілком затребуваною. На жаль, це можливо лише в окремих видах професійної діяльності. Такі професії найчастіше називаються творчими. Людина може повністю використовувати свій творчий потенціал, самостійно плануючи цілі і досягаючи їх.

Але незалежно від роду діяльності, особистих амбіцій перше місце серед мотивацій займає матеріальне стимулювання персоналу. Прийнято розрізняти методи індивідуальної і колективної (групової) мотивації.

Отже, проблема мотивації і стимулювання ефективності роботи персоналу носить комплексний, багатоаспектний характер.

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕКЛАМНОЇ ГАЛУЗІ

Засоби маркетингових комунікацій розраховані на формування і стимулювання попиту на рекламні продукти та підтримку ділової репутації підприємств рекламної галузі (ПРГ) серед різних категорій цільової аудиторії: клієнтів-рекламодавців, постачальників, персоналу агентства та рекламної професійної спільноти тощо.

Рекламні підприємства все більше звертають увагу на популярні форми надання інформації про себе — це створення корпоративних сторінок у соціальних мережах, оскільки вони допомагають формувати прихильність потенційних клієнтів до компанії. Рекламні агентства представлені у веб-каталогах на більшості спеціалізованих рекламних порталах в українській та російській частині Інтернету: www.proreklamu.com, www.reklamaster.com, <http://reklamonstr.com> та ін. Існують і спеціально створені сайти-каталоги: <http://mediainform.com.ua> та www.advertising.ua.

Доволі часто агентства в Україні проводять рекламні та PR-кампанії у спеціалізованих друкованих виданнях маркетингової тематики, а саме: “Маркетинг и реклама”, “Маркетинговые исследова-

ния в Украине”, “Новый маркетинг”, “Маркетинг в Україні”, “Marketing Media Review”, “Наружка”, “Отдел маркетинга”, “PR-менеджер”, “Gifts Journal Україна” та ін. Оскільки ці видання мають читацьку аудиторію, більшість якої є цільовою аудиторією агентств різного типу, то ПРГ намагаються не лише розміщувати пряму рекламу в них, а й надавати інформацію та коментарі з обговорюваних тем, статті, новини, що стосуються не лише агентства, а й у цілому ринку маркетингових комунікацій в Україні та світі.

Чинником, що здійснює величезний вплив на становище агентств на ринку та слугує інформаційним приводом для їх PR-повідомлень, є результати їх участі у рекламних фестивалях та конкурсах. Особливо значущими є перемоги агентств у різноманітних номінаціях, на основі яких визначається рейтинг ПРГ. Визначення становища агентства у рейтингу є доволі популярним заходом у рекламному середовищі, оскільки публічно та обґрунтовано демонструє його конкурентні позиції на рекламному ринку. Як правило, рейтинг ПРГ формується за одним із різноманітних критеріїв: фінансовими показниками діяльності, екс-

пертною оцінкою рекламодавців або колег-рекламістів, частотою згадування у ЗМІ, ефективністю реалізованих рекламних кампаній. Однак найпопулярнішим є критерій “креативні досягнення агентства”.

Комплексним засобом маркетингових комунікацій є участь ПРГ у спеціалізованих виставках, що мають професійну спрямованість: маркетинг, реклама, поліграфія, засоби масової інформації тощо. Ці виставки збирають аудиторію відвідувачів, які є потенційними замовниками РП. На українському ринку проводиться ряд виставок за визначеною тематикою, яка є привабливою для агентств різного спрямування: REX (Київ), Поліграфія (Київ), Прінт. Пак. Реклама (Дніпропетровськ), Реклама. Поліграфія. ЗМІ (Донецьк), Поліграфія. Реклама. Дизайн (Сімферополь), Реклама. Поліграфія (Вінниця), ТеРеМ-технології. Реклама.

Маркетинг (Харків), Реклама&Медіа (Львів) тощо. Крім участі у зазначених виставках, ПРГ беруть участь у виставках, де представлені підприємства інших нерекламних галузей. Такий вибір пояснюється тим, що на цих виставках зосереджуються платоспроможні підприємства, які можуть собі дозволити взяти участь у виставці, а отже, можуть бути потенційними замовниками різноманітних рекламних послуг.

Таким чином, для залучення потенційних та утримання існуючих клієнтів ПРГ потрібно постійно перебувати в інформаційному потоці, який існує навколо рекламної галузі, генерувати цікаві рекламні та PR-повідомлення для розміщення їх в електронних та друкованих ЗМІ. Репутаційний потенціал ПРГ значною мірою формується інтегрованими маркетинговими комунікаціями, які застосовують у рекламній галузі.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІРМОВОГО СТИЛЮ ЯК ЗАСОБУ ІДЕНТИФІКАЦІЇ КОМПАНІЇ

Для кожної існуючої компанії фірмова ідентифікація є дуже важливим і актуальним компонентом. Розробка грамотного фірмового стилю надає компанії чимало переваг, але не варто забувати, що це складний і трудомісткий процес. Хоча сьогодні це поняття дещо змінилось в уяві дизайнерів. Помічається доволі несерйозне ставлення до розробки засобів ідентифікації компанії. Розглянемо головні поняття та важливі аспекти цього процесу на прикладі фірмового стилю для дизайн-студії, а також визначимо основні особливості розробки комплексного проекту, головним елементом якого є фірмовий стиль.

Дослідимо також властивості фірмового стилю як засобу ідентифікації певної компанії.

Головною ідеєю постає актуальність розробки фірмової ідентифікації для компанії, зокрема, для дизайн-студії. Проектом фірмового стилю для дизайн-студії буде якнайкраще представлено важливу роль грамотної та коректної розробки фірмових констант. Вибір організації зазначеної сфери діяльності обумовлений тим, що представництв, які пропонують свої послуги у цій галузі, на даний момент налічується велика кількість. Це стосується як

Києва, так і всієї України та поза її межами. Численна кількість організацій створює великий ринок попиту та пропозицій, на якому, аби “не загубитися”, фірма повинна мати свій індивідуальний стиль, неповторний і несхожий на жоден інший. Завдяки такій конкуренції поставлене завдання стає складнішим, але навіть за таких обставин зацікавленість у цій темі не зменшується, а, навпаки, збільшується.

Варто розглянути важливі аспекти фірмового стилю в цілому. Система ідентифікації підпорядковується особливостям культури організації. Як відомо, в компанії існує два види культури — внутрішня та зовнішня, хоча вони і пов'язані єдиним смислом та метою. Якщо розглядати обидва види детальніше, можна виокремити основні факти, на які варто звернути увагу при створенні фірмового стилю. Отже, важливими складовими внутрішньої культури підприємства є атмосфера колективу, патріотизм, належність до групи. Головне — це командний дух робітників, який задає ідентифікація. Вона об'єднує людей під одним гаслом та ідеєю. А як відомо з основ психології групи, людині важливо мати ідею, якій вона слідує. Наявність можливості розділити цю ідею з іншими людьми є основним

підґрунтям створення команди. Командний дух для кожної організації — це найважливіший аспект, адже в такому єдиному дружньому стані працездатність підвищується в три, а то й більше разів [4].

Розглянувши значення внутрішньої культури, необхідно звернутись і до зовнішньої, яка відіграє не менш важливу роль у розвитку фірми. Зовнішня культура дає можливість виокремити себе серед інших організацій зі схожими послугами або товарами [1]. Компанія стане конкурентоспроможною, адже матиме власний стиль, який неможливо буде сплутати з іншими. Це свідчитиме про те, що споживач буде легко запам'ятовувати цю організацію і не сплутає з іншою. У такий спосіб компанія збільшуватиме свою клієнтурну базу, що, у свою чергу, сприятиме закріпленню за нею позитивного іміджу, авторитету.

Також відомо, що все у світі людей проходить свій логічний розвиток; аби прийти до чогось справді вагомого, потрібно дослідити усі сходи еволюції та розвитку. Тож, з метою розробки грамотного сучасного фірмового стилю для дизайн-студії, необхідно повернутися до тієї першої сходинки, яка й задала напрям ідентифікації як комунікативного засобу. Ця робота вимагатиме серйозного вивчення історії розвитку фірмового стилю, його становлення, серйозної оцінки вже існуючих фірмових стилів, аналізу аналогів та прототипів, і головне — розробки власної концепції з усіма підрахунками для її майбутньої реалізації.

Кожен дизайнер, створюючи дизайн-проекти, має дотримуватись

правила наслідування досвіду попередніх майстрів. Застосовуючи це твердження до вищих навчальних закладів, можна вважати, що детальний аналіз і серйозний підхід до справи стає прикладом для наступного покоління, яке лише починає рухатись в напрямку дизайну. Кожен молодий початківець повинен розуміти, що обрав не просто “модну” професію на даний момент, а справді серйозну діяльність. Дизайн — це професія, де потрібно робити прогнози, аналізувати поведінку споживачів та конкурентів, розумітись на кольоровому сприйнятті та його впливі на психологію людини [4]. Ці та багато інших чинників дизайнер повинен не випускати з уваги і постійно ними оперувати, аби отримати справді якісний візуальний продукт. Тому дуже важливе значення має кожне вивчення у напрямі дизайну, воно створює настрій та викликає повагу до роботи. Якість та прискіпливість, з якою має бути виконана робота, стає прикладом, на який рівнятимуться інші спеціалісти у цьому напрямі. Чимало людей творчого напрямку діяльності за натурою максималісти, хоча дехто цього і не визнає, але саме завдяки цьому людина завжди прагне зробити щось краще від того, що вже було створено.

Головним аспектом у впровадженні фірмового стилю постає постійність його появи в полі зору споживачів. Чим частіше людина помічатиме фірмові позначки компанії, тим краще її запам'ятає. Спрацьовує психологічний фактор, який визначає момент рішення. Тобто якщо перед споживачем з'явиться дилема, яку ж компанію

обрати, або до якої звернутися, то в цей момент людина обере відому і знайому їй компанію, адже мало хто любить ризикувати, особливо якщо це стосується грошей. А як досягти цього запам'ятовування, описано у статті Віта Ценьова. У цьому сенсі людині потрібна постійність та впізнаваність. Потрібно повторювати, відзначати свою компанію, безпосередньо фірмовий стиль ще до того, як компанію почнуть впізнавати вже по деяким індивідуальним аспектам, таким як колір або форма, або все одразу. Цей процес, звичайно, є дещо другорядним і безпосередньо до розробки стилю не належить, він більше акцентує увагу на “розкручуванні” цього стилю. Таке визначення підводить до такого глобального поняття, як бізнес-план, який розробляється для виходу нової компанії у світ.

Для такого великого процесу потрібна не одна людина, адже це вимагає великої командної роботи та багаторазового мозкового штурму. Саме під такі розробки створюють комплексні проекти. Розробка фірмової ідентифікації, інтернет-реклами та сайту, безпосередньо продукції для компанії та відео-реклами потребує певну кількість осіб. Але незважаючи на всі пункти проекту, головним залишається фірмовий стиль як засіб ідентифікації організації. Він задає головну стилістику, на основі якої розробляються інші елементи комплексного проекту. З'являються складності дотримання єдиного стилю, адже саме це й ідентифікуватиме компанію, оскільки не важливо, що буде представлено. Саме тому спільна робота команди розробни-

ків відіграє важливу роль у розробці, що, у свою чергу, постає прикладом внутрішньої культури компанії. Навіть ще не існуюча компанія вже має свою внутрішню культуру. Аби створити проект, вартий реалізації, кожен член команди повинен спільно працювати з усіма. Це є головною базою зародження стилю.

Наступним етапом є дотримання розробленого стилю. Коли систему ідентифікації вирішено, потрібно правильно використати її в інших напрямках проекту. Для цього варто визначити головні правила використання фірмового стилю, а саме колір, логотип та інші елементи стилістики. Крім цього, також мають бути присутні правила відстані між головними елементами та іншими елементами до них. Не варто вважати розробку та використання фірмового стилю просто творчою роботою, тут потрібно дотримуватись чітких вимірів, як в архітектурі, адже відбувається побудова образу. Порушення цього може призвести до змін у використанні стилю. Також це вплине на сприйняття, та пізнаваність стилю фірми [3]. На перший погляд — це дрібниці, але не варто забувати, що саме із дрібниць складається життя, і не лише людини, а й образу компанії.

Отже, фірмовий стиль, при глибокому та детальному вивченні, є дуже складним процесом, у якому варто відзначати на перший погляд незначні, але вирішальні елементи, такі як колір (його психологічне сприйняття), гарнітура шрифту для логотипу та фірмового шрифту (читабельність та характерні особливості гарнітури), модульна конструкція ло-

готипу (із зазначенням допустимих відстаней), а також реклама (її стабільність й однозначність), вивчення ринку (для визначення конкурентоспроможності) та багато іншого, що було зазначено вище.

Аналізуючи всю викладену інформацію, варто підкреслити, що до розробки фірмового стилю потрібно підходити з аналітичним розумом та творчим мисленням. Тільки це допоможе створити якісний та ефективний візуальний продукт. Недбалий підхід, який на сьогодні доволі поширений, не дасть можливості розробити якісний фірмовий стиль. Цей факт доводить велика кількість компаній з якісним продуктом, але невиразною фірмовою символікою, що призводить до краху діяльності компанії. Це

змушує замислитися про важливість розробки фірмового стилю.

Література

1. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій. — К.: Знання, 2011. — 436 с.
2. Ценёв В. Фирменный стиль. Мнение психолога. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://psyberia.ru/pravda/firma>
3. [Електронний ресурс]. — Режим доступа: http://www.advesti.ru/publish/style/210405_regist
4. [Електронний ресурс]. — Режим доступа: http://posibnyky.vntu.edu.ua/r_k/r2342
5. [Електронний ресурс]. — Режим доступа: <http://www.profi.ua/job-descriptions/view/45>

АДЕКВАТНЫЙ ВЫБОР ДЕЗИНФЕКТАНТОВ — КЛЮЧЕВОЙ МОМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ВЫГОДЫ ОТ ПРОВЕДЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИНФЕКЦИЙ

В современной медицине вопросы, связанные с обеспечением эффективной профилактики инфекций, являются одними из наиболее актуальных. В частности, внутрибольничные инфекции (ВБИ) часто становятся не только причиной заболеваний и смертности пациентов, но и значительно повышают экономическую нагрузку на систему здравоохранения, увеличивая расходы на оказание медицинской помощи. Большие финансовые затраты на ликвидацию любой инфекции зависят от вида инфекции, уровня медицинской помощи, стоимости лекарственных средств, времени пребывания пациента в больнице, возможных дальнейших последствий, предусмотреть и рассчитать которые практически невозможно. Таким образом, не вызывает сомнения утверждение, что “профилактика всегда дешевле лечения”. Для стран с ограниченным государственным финансированием, к которым относится и Украина, чрезвычайно важным является во-

прос целесообразности затрат на планирование и реализацию мероприятий неспецифической профилактики инфекций в целом, и на использование дезинфектантов в частности.

Адекватный выбор средств для дезинфекции является одной из составляющих гарантии как эпидемиологической безопасности пациентов и медицинского персонала, так и экономической выгоды от проведения мероприятий по профилактике распространения инфекций. За последние 20 лет на рынке Украины появилось большое количество дезинфектантов (см. табл.), отличающихся составом, заявленной эффективностью, потребительскими свойствами, стоимостью и т. д.

С одной стороны, такой широкий ассортимент обеспечивает большие возможности выбора необходимого средства для дезинфекции, с другой стороны, у многих медицинских работников на практике возникают немалые трудности при выборе дезинфектантов, оптимально подходящих для решения тех

Параметрический анализ дезинфекционных средств различного назначения, в настоящее время представленных на рынке Украины

Объекты и средства антисептики и дезинфекции	Украина	
	1992 г.	2013 г.
Средства для дезинфекции поверхностей	≤ 10	97
Средства для дезинфекции изделий медицинского назначения (ИМН)		47
Универсальные средства для дезинфекции поверхностей и ИМН		95
Средства для антисептики/дезинфекции рук		74
Всего		313

или иных дезинфектологических и экономических задач.

Для оптимизации процесса выбора средств для дезинфекции нами была разработана прикладная аналитическая электронная база данных “Анализ по приоритетным показателям дезинфекционных и антисептических средств, зарегистрированных в Украине” (далее “Электронная база данных”), на которую в дальнейшем Министерством образования и науки Украины было выдано государственное свидетельство о регистрации авторского права.

При разработке электронной базы данных были приняты во внимание все факторы влияния на проектную фармакоэкономическую стоимость средств, а также критерии отбора, необходимость учета которых была доказана в ходе исследования. Возможности электронной базы данных позволяют, во-первых, проводить анализ и отбирать средства по условиям, индивидуальным для каждого дезинфектологического или экономического задания: состав, микробиологическая активность, соответствие европейским стандартам, время экспозиции, количество

литров в упаковке, цена и т. п., во-вторых, упорядочивать выбранные средства в соответствии с приоритетными требованиями пользователя.

Электронная база данных создана с помощью программы-приложения Microsoft Excel, входящего в состав офисного пакета Microsoft Office.

Электронная база данных разработана с целью использования в фармацевтической и медицинской отрасли: на предприятиях фармацевтической, микробиологической и косметической промышленности; в аптеках и аптечных учреждениях; в лабораториях разных подчинений; в лечебно-профилактических учреждениях, стоматологических клиниках, станциях скорой и неотложной медицинской помощи, донорских пунктах и пунктах переливания крови, медико-санитарных частях, медицинских пунктах и т. п.; в санитарно-профилактических и оздоровительных учреждениях (санатории, профилактории, дома отдыха и т. п.); на других объектах, деятельность которых требует проведения дезинфекционных мероприятий.

Прикладное назначение электронной базы данных заключается в возможности проводить быстрые расчеты потенциальных расходов на дезинфекционные средства, с учетом спектра антибактериальной эффективности, оперативности и безопасности их применения.

Целесообразность использования прикладной аналитической электронной базы данных подтверждена при ее внедрении в отечественных учреждениях здравоохранения и на предприятиях по производству лекарственных средств.

Литература

1. *Аналіз за пріоритетними показниками дезінфекційних та антисептичних засобів, що мають реєстрацію в Україні* / І. В. Клименко, П. М. Зав'ялов // Прикладна аналітична електронна база даних — Держ. Департамент інтелект. власності, МОН України. — К., 2010.
2. *Морозова Н. С.* Основы дезинфектологии. Дезинфекция и стерилизация / Н. С. Морозова, В. Ф. Мариевский. — К.: "Ателье "Полиграфический Комплекс", 2009. — С. 144.
3. *Ступінь* комплаєнтності, обов'язків та відповідальності провізорів, лікарів, пацієнтів щодо дотримання санітарного, протиепідемічного режиму в закладах охорони здоров'я, аптеках та фармакоєкономічні обґрунтування витрат. Повідомлення І. / М. С. Пономаренко, Г. В. Загорій, І. В. Клименко та ін. // Фармацевтичний журн. — 2010. — № 6. — С. 3—8.

ПІДГОТОВКА ПРОЕКТУ ПЛАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ ІМІДЖ-СТРАТЕГІЇ

У результаті дослідження іміджу компанії “Данон” було виявлено проблему: якість продукції підприємства набагато нижча її реального рівня. Тому основні заходи, пов’язані з формування позитивного іміджу компанії “Данон”, мають бути пов’язані з формуванням уявлень про гарний якісний молочний продукт підприємства. Водночас потрібно проводити роботу з поліпшення реальної якості молочної продукції.

Інструментами формування позитивного іміджу в сприйнятті клієнтів можуть бути такі: інформування клієнтів про здійснення компанією “Данон” заходів щодо поліпшення реальної якості продукції; організація зустрічей та семінарів із клієнтами з метою роз’яснення особливостей продукції щодо їх якості.

Необхідно також вжиття заходів щодо зниження цінового рівня молочної продукції (разом із планово-економічним відділом), оскільки прийнятність ціни є основним чинником у сфері відносин із клієнтами.

Важливим елементом формування позитивного іміджу в сприйнятті клієнтів є вдосконалювання й розширення напрямів діяльності компанії “Данон”. Основні напрями діяльності мають відповідати запи-

там клієнтів, а також досягненням і новинкам конкурентів.

Аби сформувати позитивний імідж, компанії “Данон” необхідно розробити економічно обґрунтовану накопичувальну систему знижок і бонусів для постійних клієнтів з метою їх утримання та стимулювання обсягів продажів наданих послуг.

Таким чином, поліпшення якості наданих послуг, робота з ціноутворенням і встановлення ефективної взаємодії з клієнтами стануть основою формування позитивного іміджу молочної продукції компанії “Данон”.

Рівень оцінки іміджу компанії “Данон” персоналом доволі високий. З метою його збереження рекомендується:

- внесення змін в існуючий рівень оплати праці фахівців;
- активізація діяльності профспілкової організації з метою розвитку корпоративної культури;
- введення практики інформування персоналу про напрями розвитку підприємства, досягнуті результати (за допомогою внутрікорпоративної преси, розміщення інформаційних стендів в офісі, проведення загальних зборів, публічне ви-

світлення результатів діяльності підприємства та цілей на найближчу перспективу);

- залучення керівництва до колективу, що сформувався (присутність і участь у корпоративних заходах (корпоративні свята), особисті поздоровлення працівників з головними святами і подіями з життя підприємства (листівки, листи, особисті зустрічі).

Основною складовою, що формує імідж компанії “Данон” у персоналу структурних підрозділів, є матеріальні фактори.

Тому основними заходами щодо цього напрямку мають бути:

- доведення рівня оплати праці до середнього по населеному пункту (для усунення ризику переманювання кваліфікованих кадрів на інші підприємства);
- закріплення локальними нормативними актами конкретних випадків і обсягів надання матеріальної підтримки й іншої соціальної допомоги працівникам (з метою зрівняння прав усіх працівників й усунення впливу особистих відносин з керівником підрозділу на розміри соціальної допомоги, що надається);
- чітке дотримання норм трудового законодавства.

Інструменти формування позитивного іміджу компанії “Данон” у сприйнятті партнерів:

- чіткий контроль за дотриманням умов договору;

- своєчасність проведення взаєморозрахунків з партнерами;
- упровадження й розвиток системи планування на підприємстві (щоб партнери також могли планувати свою діяльність, вчасно обслуговуючи запити підприємства);
- розробка ефективних бізнес-процесів прийняття рішень з метою скорочення термінів прийняття рішень і більш оперативного вирішення поточних питань;
- розробка і застосування правил комунікацій з партнерами, введення кодексу ділової поведінки (з метою встановлення поважних, професійних відносин з партнерами).

Отже, можемо сказати, що інструментами формування позитивного іміджу компанії “Данон” у сприйнятті державних органів управління можуть бути: своєчасне і повне надання інформації на запити державних органів управління; активна участь у соціальному житті регіону по найбільш напружених соціальних питаннях; чіткий контроль за розрахунком і своєчасною сплатою необхідних податкових відрахувань та інших платежів; чітке дотримання законодавства; інструменти формування позитивного соціального іміджу; надання соціальної допомоги регіону з найбільш соціально напружених питань з наступним інформуванням про це населення (телерепортажі, публікації у пресі).

РОЗРОБКА МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ДО ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

В умовах економічних перетворень і демократизації суспільства гостро постає питання про наявність якісно нової робочої сили, до якої висуваються підвищені вимоги: це участь у розвитку якості послуг практично на кожному робочому місці; забезпечення якості продукції, що швидко змінюється за своїми характеристиками і технологією; стримування зростання собівартості продукції шляхом удосконалення методів виробництва і зниження витрат.

Усе це вимагає систематичного підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, що досягається в процесі професійного навчання кадрів на виробництві. Для працівника це є сприянням підвищенню продуктивності праці, зростання заробітної плати (після підвищення розряду, категорії), просування по службі, формування почуття значущості.

У загальних рисах проблемам внутрішньофірмового навчання присвячені дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених і практиків. Серед них праці: Я. П. Білинського, О. С. Віханського, В. В. Красношопки, А. С. Криклія, С. В. Шекшні, В. Я. Яблонко та ін. Основні підходи до оцінки еконо-

мічної ефективності внутрішньофірмового навчання були розроблені С. А. Дятловим, П. В. Журавльовим, Г. Бекером. Проте, в цих працях недостатньо освітлені особливості професійного навчання персоналу на виробничих підприємствах.

З метою посилення зацікавленості працівників у підвищенні рівня своєї кваліфікації на кожному підприємстві незалежно від форм власності та підпорядкування доцільно розробити відповідну систему.

Ця система має формуватися для досягнення як оперативної мети (найраціональнішого використання потенціалу людських ресурсів, якими володіє підприємство), так і стратегічної (підготовки персоналу до виконання нових виробничих завдань та обсягів, що можуть виникнути під час реалізації стратегічного плану або адаптації підприємства до нових зовнішніх умов).

Основні принципи побудови системи безперервного професійного розвитку — це цілеспрямованість, безперервність процесу навчання та розвитку на всіх рівнях управління; комплексність підходу до розвитку персоналу, результативність, системність, аналіз потреб кожного працівника в розвитку професійних знань, підготовка управлінських рі-

шень з організації процесу навчання, оцінка його ефективності та результатів [2].

За необхідності на підприємстві організувати навчання для підвищення кваліфікації керівників і фахівців з метою підвищення їх ефективної трудової діяльності (у тому числі без відриву від основної роботи). Рекомендована чисельність груп — не більше 15 осіб. Навчальні плани і програми складають фахівці ВНЗ за участі керівників підприємств відповідно до завдань організацій після експрес-діагностики проблем підприємства.

По кожному конкретному плану навчання мають бути проведені такі роботи:

- аналіз потреб працівника в набутті знань, умінь і навичок із проблем планованого курсу підвищення кваліфікації або професійної перепідготовки;
- визначення цілей для кожного конкретного курсу професійного навчання працівників;
- установлення зв'язків і відповідності між змістом навчання, очікуваними результатами від підвищення кваліфікації, або професійної перепідготовки працівника, і змістом його професійної діяльності;
- визначення коштів (фінансові, навчально-матеріальні, навчально-методичні) для досягнення поставлених цілей;
- надання освітніх послуг, практичне здійснення професійного навчання;
- оцінка і результативність професійного навчання, здійснювана працівником, виклада-

чами системи та керівником підрозділу [1].

Вивчення заявки, що надходить від підрозділів підприємства, — це початковий етап, у якому визначається сутність і система взаємозв'язків для її реалізації. Вивчення заявок здійснюється менеджером із навчання персоналу. Аналіз заявки має на меті уточнити коло проблем і питань, які бажано включити в план курсу підвищення кваліфікації або професійної перепідготовки і які формулюються керівниками підрозділів. За результатами аналізу повинно виявитися приблизно однакове бачення у замовника (керівника підрозділу) і менеджера із навчання персоналу про цілі і зміст навчання працівників для того, щоб воно якомога повно відповідало потребам у навчанні. Діяльність керівників, спрямована на формування мотивації персоналу, найчастіше приносить більший ефект, ніж інші перетворення (технологічні, технічні, організаційні та ін.). Використання системи комплексної мотивації на виробництві — ознака професійної компетентності керівника, важлива риса цивілізованого стилю підприємницького управління.

Література

1. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2007. — 484 с.
2. Новіков А. П. Організація професійного навчання персоналу на підприємстві // Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку. — 2011. — С. 102—103.

ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЙ МИСЛЕННЯ В РЕКЛАМІ

Мислення — це процес аналізу і творчості. Людині природно якесь одне або декілька видів мислень. Розширюючи свій кругозір кожна, людина розширює своє мислення та уявлення про світ.

Розвиток мислення пов'язаний з досвідом, якістю та часом роботи у якійсь сфері, а також способом життя, рівнем знань. Мислення пов'язане з різними стратегіями мислення, адже креатив — поєднання декількох видів або стратегій мислення, коли створюється нова ідея.

Британські вчені вже давно дослідили, що розвиток креативного мислення залежить від кругозору людини. Якщо розвиток є тільки в одній сфері — креативність вже обмежена, а якщо розвиток відбувається у різних сферах і з кожним днем людина дізнається про щось нове, хоча б по 15 хвилин на день, то креативність зростає.

Другим фактором креативності є вміння виходити із зони комфорту або виходити за рамки. Стадний інстинкт — один із блокує креативності. Стадо відчуває себе некомфортно і боязко, якщо починає виділятися, а також відкидає все нове, незвичне. Стадний інстинкт (по Троттеру) — щось первинне, навіть нерозкладне.

Третій фактор креативного мислення — наявність емоційності. Вчені спостерігають “беземоційну еру” за останні сто років. Культура поведінки надає ряд правил, що забороняють виражати свої емоції. На вулиці та в людних місцях не прийнято або не дозволено гучно радіти або закричати. Тобто кожен другий ховає емоції дуже глибоко в себе. А тепер подивимося, що відбувається в організмі. Людина “сховала” в себе якусь емоцію та минув певний час, і ця емоція знову впливає, і вже вдвоє сильніше.

В Оксфорді дослідили основні (базові) риси креативності:

- 1) незалежність (відсутність стадного інстинкту);
- 2) вміння відстоювати власну думку;
- 3) гнучкість мислення (вміння дивитися під різними кутами);
- 4) сексуальність (креативність є проявом сексуальності ще з давніх часів);
- 5) проникливість та спостережливість;
- 6) вміння об'єднувати необ'єднуване;
- 7) наполегливість (без наполегливості не створювалась жодна ідея).

Найяскравіший приклад усіх зазначених рис креативності — Томас

Едісон. Він став відомий, коли винайшов лампу, яка світить у кожному домі і до сьогодні. При її розробці він зробив 10 000 спроб. Репортери запитали його:

— Томасе, ви зробили 10 000 невдалих спроб! Як ви до цього ставитеся?

— Я не зробив 10 000 невдалих спроб — я винайшов 10 000 способів як не треба робити лампу.

Тобто, розвиваючи в собі ці 10 рис — ви будете розвивати в собі креативність.

Види мислення бувають такі: аналітичне мислення, інтуїтивне мислення, діюче мислення (мислення через дію), образне мислення (візуальне мислення), системне мислення (об'єднання творчого та аналітичного мислення).

10 стратегій мислення творчої людини:

- 1) асоціації — через ряд слів наводиться логічна і нелогічна схожість зі словом. Приклад: яблуко-фрукт-персона-нога-м'ясо-їжа-щастя. Тобто одне слово можна розбити на загальні поняття і тонкі поняття;
- 2) візуалізація — чітке уявлення того, що повинен уявити;
- 3) метод Т.Р.И.З. — цей метод був зроблений інженерами для розв'язання складних завдань;
- 4) метод інтуїтивний — те, що не можна пояснити логікою;
- 5) метод відчуття — те, що відбувається на рівні відчуттів;
- 6) метод слуховий — те, що можна відтворити в голові і комбінувати у звуковому форматі;
- 7) класичний метод креативу. Полягає в інтенсивному обмірковуванні ідеї за короткий час,

потім настає період інкубації (змінюємо заняття на іншу справу), в цьому процесі підсвідомість починає працювати і створювати нові ідеї;

8) метод “Джо” — суть методу полягає у написанні всіх ідей без їх оцінки. У методі не буває поганих і хороших ідей, є лише ідеї;

9) метод “Інший” — секрет методу в тому, що людина ставить себе на місце іншої людини, тварини, предмета і дивиться на світ їхніми очима;

10) унікальна комбінація 9-ти стратегій мислення в одному.

Чим відрізняється креативна людина від некреативної? Креативна людина вважає себе креативною, а некреативна — некреативною.

У творчому мисленні домінують чотири особливості, зокрема оригінальність розв'язання проблеми, семантична гнучкість, що допомагає бачити об'єкт під новим кутом зору, образна адаптивна гнучкість, яка робить можливим зміну об'єкта з розвитком потреби у його пізнанні, семантично спонтанна гнучкість продукування різних ідей щодо невизначених ситуацій.

Отже, якщо постійно розвивати в собі креативність і створювати постійно нове, то з кожним разом людина буде ставати все більш креативною. Використовуючи гнучке мислення, з наполегливістю застосовуючи усі методи, що були наведені, можна досягти високого результату. Цим результатом стануть риси креативної людини, які були виявлені і чітко сформульовані Оксфордським університетом. Головне — прагнення і бажання створювати.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Управління закладами охорони здоров'я в умовах ринкових відносин значно складніше, ніж у централізованій командно-адміністративній системі. У ринковій економіці організація сама ухвалює рішення, що були раніше прерогативою вищестоящих органів управління.

Існує чотири основних типи конфлікту за змістом:

1. Внутрішньоособовий (конфлікт вимог). Його виявом є суперечність чи протилежність вимог, що висувуються до одного й того самого виконавця різними функціональними керівниками, яким він одночасно підпорядковується. Причини такого конфлікту — недоліки у системі делегування повноважень, в організаційній структурі медичного закладу, в структурі апарату управління, несхожість стилів керівництва, конфлікт інтересів (ситуація, за якої працівник має приватний чи особистий інтерес, достатній для впливу, або цей інтерес чинить вплив на об'єктивне виконання працівником своїх службових обов'язків).

Типовим прикладом внутрішньоособового конфлікту в закладах охорони здоров'я може бути також ситуація, коли виробничі чи професійні вимоги не збігаються з по-

требами чи цінностями виконавця. Більшість людей, що працюють на посадах, які не передбачають творчості, ініціативи та самостійного прийняття рішень, і виконують при цьому монотонну, рутинну та нецікаву роботу, прагнуть звільнитися з такої посади. Більшість з них не навидить справу, якою їм доводиться займатись за необхідністю. Проте замість пошуку цікавої роботи, що припала б їм до душі, вони потрапляють у пастку на все життя. При цьому вони не можуть залишити цю посаду і знайти більш цікаву та змістовну роботу, оскільки тимчасово втрачать джерело фінансових виплат (у вигляді заробітної плати). Дуже рідко зустрінеш людину, яка справді займається улюбленою справою, але цих небагатьох майже завжди супроводжує успіх. Судіть самі: типовий конфлікт, вічна тема — дехто досягає світового визнання, а у декого життя складається з нескінченної черги дрібних невдач чи розчарувань.

2. Міжособовий. Виникає при будь-якому розподілі: повноважень, ресурсів, робіт, обов'язків, завдань, активів, пільг, винагород; а також через несхожість характерів, знань, запитів, кваліфікації, можливостей,



Міжгруповий конфлікт у закладах охорони здоров'я

світогляду, кола інтересів, ставлення до праці та психологічної сумісності людей, які працюють разом.

3. Між особою та групою. Причини — дисбаланс, що існує між нормами групової поведінки та індивідуальними діями, поглядами чи звичками певної особи; невиконання або перевиконання обов'язків, недотримання неписаного внутрішнього розпорядку, що має силу зако-

ну у цьому колективі, етики взаємин тощо.

4. Міжгруповий. Організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп, які просто не в змозі мирно співіснувати, оскільки всередині будь-якої групи постійно відбувається динамічний розвиток, змінюються цілі, завдання, що поступово входять у суперечки з аналогічними показниками інших груп (рис.).

ОРГАНІЗАЦІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ

Кожне підприємство володіє такими основними видами ресурсів, як матеріальні, фінансові і людські. На думку багатьох учених, ключова роль належить саме людським. Люди — найбільша цінність у будь-якій організації, вони є чинником, що визначає цілісний чи непослідовний характер будь-якої діяльності. Саме рівень підготовки і професіоналізму персоналу забезпечує раціональне використання решти видів ресурсів [6, 84].

Оцінка спонукає співробітників працювати більш результативно, розвиває ініціативу, почуття відповідальності і стимулює працювати все краще. На її основі здійснюється переведення, просування по службі, заохочення і звільнення, досліджується поведінка підлеглого на роботі, приймаються рішення щодо підвищення рівня заробітної плати та присвоєння кваліфікації.

Відповіді, що стосуються теоретичних і методологічних питань з оцінки персоналу, можна отримати, звернувшись до наукових праць зарубіжних та вітчизняних учених, таких як: Г. Десслер, Е. Брайан, Д. Ульріх, А. П. Єгоршин, Н. Д. Виноградський, А. М. Колот, В. О. Лук'янихін, В. М. Данюк, В. М. Петюх, Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька, А. Я. Кібанов.

Оцінка персоналу — це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця. Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини — професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами [1, 223].

Оцінювання персоналу має багато цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом МакГрегором. Основними цілями оцінки персоналу є: адміністративна, яка полягає у прийнятті кадрових рішень на об'єктивній та регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці); інформативна — забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційна — орієнтація працівників на поліпшення трудової діяльності в потрібному для організації напрямі [2, 266].

Оцінка персоналу може повноцінно функціонувати за умов дотримання таких принципів: об'єктивності — використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики пра-

цівника, його діяльності, поведінки, з урахуванням періоду роботи та динаміки результатів протягом звітного періоду; гласності — всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження; оперативності — своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення; демократизму — участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих; єдиних вимог оцінки для всіх осіб рівнозначних посад; простоти, чіткості і доступності процедури оцінки, обов'язковості, загальності (оцінюють кожного); результативності — обов'язкове й оперативне вжиття відповідних заходів за результатами оцінки [3, 79].

Регулярне вимірювання фактично досягнутого рівня виконання робіт в організації та цілеспрямований вплив на його підвищення дає змогу менеджерам вирішити такі завдання: виявлення потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів; оцінювання потенційних здібностей працівників і можливостей їхнього професійного зростання; обґрунтування рішень щодо руху кадрів в організації; аналіз трудової діяльності; розроблення рішень щодо поліпшення трудових показників; установлення цілей і завдань діяльності працівників на майбутній період; внесення змін у систему оплати та стимулювання праці [2, 267–268].

Важливим завданням оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінка має розгляда-

тись відкрито, потрібно обговорювати досягнення працівника та вибирати шляхи поліпшення його діяльності. Працівники мають знати, які помилки були з їхньої вини, а які сталися через внутрішні умови підприємства. Це дає змогу скоригувати як поведінку працівників, так і умови їхньої роботи [5, 46].

Оцінка кожного працівника є однією з найважливіших функцій керівника організації, працівників кадрових служб, менеджерів вищої ланки. Приділяючи особливу увагу персоналу, вивчаючи його структуру, поведінку, мотиви, керівники компанії отримують наочну базу для ухвалення подальших рішень, пов'язаних із співробітниками, які працюють в організації [4, 161].

Для того щоб оцінка була дієвою, а її сенс був зрозумілим і мав мотиваційний характер, її треба проводити за основним змістом діяльності, за тими її аспектами, які прямо пов'язані з працею, її результатами. Однак важливо оцінити й особисті якості працівника, високий рівень яких є передумовою ефективної трудової діяльності. Отже, зміст оцінки має включати оцінку особистих якостей працівника, його праці та результатів праці.

Ефективність діяльності будь-якої організації значного мірою визначається ступенем відповідності співробітників, які в ній працюють, робочим місцям, які вони займають. Лише за такої відповідності організація та працівники досягають цілей свого розвитку. Виявити ступінь відповідності працівників вимогам їхніх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових функцій менеджменту

персоналу. Необхідність та значення оцінювання персоналу багатократно зростають за сучасних умов ринкової трансформації економіки. Оцінювання персоналу допомагає вирішувати управлінські і стратегічні завдання організації; надає об'єктивні дані для планування діяльності підприємства; дає можливість вдосконалювати процес управління персоналом; забезпечує контроль якості виконання роботи; сприяє розробці ефективної системи мотивації [6, 87].

Проведені дослідження показали, що теорія і практика оцінки персоналу в Україні перебуває на етапі становлення. Є багато проблем із її організацією та проведенням, вона має розрізнений і несистемний характер, не відповідає багатьом базовим принципам. Характерними є некомпетентний підхід, коли результати оцінки здобувають за допомогою не пов'язаних між собою оціночних методів. Крім того, орієнтація вітчизняного бізнесу на отримання надприбутку спонукає роботодавців шукати шляхи скорочення витрат, що призводить до мінімізації коштів на проведення оцінки та її не-ефективність.

Визначено проблеми, що виникають в процесі оцінювання персоналу. Вони полягають у: недостатньому досвіді і рівні професіоналізму оцінювача, недостатній гнучкості оцінюваних процедур і методик оцінювання, низькому рівні автоматизації оцінних процедур, відсутності зворотного зв'язку, необ'єктивності, нерегулярності, недостатній інформованості працівників з порядком і

методикою проведення оцінювання, складності процедур оцінки, відсутності зв'язку між результатами оцінки та прийняттям відповідних рішень з питань персоналу.

Розв'язання цих проблем сприятиме розробці дієвої системи оцінки персоналу, що дасть можливість визначати ефективність системи управління персоналом, виявляти слабкі місця і давати рекомендації з їх усунення, впливати на ефективність функціонування підприємства або організації в цілому.

Література

1. Крушельницька О. В. Мельничук Д. Н. Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2003. — 296 с.
2. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2005. — 398 с.
3. Губенко А. В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства // Економіка і маркетинг в XXI сторіччі. — Ч.1. — 2006. — С. 78—80.
4. Кузьменко Л. М. Проблеми проведення оцінки персоналу // Економіка і маркетинг в XXI сторіччі. — 2008. — С. 160—162.
5. Немикіна С. С. Сутність і завдання оцінки персоналу // Економіка і маркетинг в XXI сторіччі. — Ч. 2. — 2006. — С. 45—47.
6. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — № 11. — С. 84—87.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТОВ ФК “АГРО-ЛІДЕР-УКРАЇНА”

Своєчасна фіксація наявності конфлікту і правильна оцінка ступеня його розвитку дає можливість керівнику організації відповідно врегулювати розбіжності між суб'єктами конфліктної взаємодії. Правильний підбір методів поводження з конфліктами в організації забезпечує збереження нормальної соціально-психологічної атмосфери в колективі і підвищення продуктивності праці та результативності діяльності організації.

Проблема управління конфліктами в колективі є актуальною і для ТОВ ФК “Агро-Лідер-Україна”. Тому метою нашого дослідження було виявлення ситуацій, пошук причин, що породили конфлікти, встановлення взаємозв'язків між працівниками.

ТОВ “Агро-Лідер-Україна” спеціалізується на рослинництві й тваринництві. Завдяки прогресивним формам організації утримання, догляду та відгодівлі тварин господарство досягло високих показників у галузі тваринництва. У господарстві повністю поновлено поголів'я великої рогатої худоби, відремонтовано приміщення для утримання тварин, закуплено нові сучасні доїльні апарати. А про якість молока красномовно говорить той факт, що його закупають для дитячого харчування.

Відтак, завдяки тваринництву, мають достатню кількість органічних добрив, що вносяться на поля господарства. Таке екологічно чисте виробництво дає гарні економічні результати.

У господарстві є величезний парк сільськогосподарської техніки: трактори, комбайни, ґрунтообробні механізми, сівалки тощо. І все це — від найвідоміших світових брендів “Катерпіллер”, “Топ Даун”, “П'ютерінгер”, “Джон Дір”. Є також парк вантажних автомобілів: КАМАЗи, FORD, MERSEDES.

Під час проведення дослідження було виявлено ряд проблем, які існують на підприємстві. Для розв'язання конфліктів був проведений аналіз сформованої оргструктури.

Отримали таку картину (наведемо найважливіші фрагменти).

Велике число зв'язків, що замкнуті безпосередньо на директорі. Можливість приймати рішення на рівні першої особи. “Доступність” першої особи. Сильне перевантаження директора. Брак часу для розв'язання стратегічних проблем.

Діапазони відповідальності чітко не визначені й внаслідок цього частково перетинаються, а деякі функції не виконуються. Добре те, що можлива оперативна взаємоза-

мінюваність. Негативним є те, що виконавець може бути в скруті, а його рішення необхідно виконувати. З'являється можливість уникнути відповідальності за прийняті рішення. Несвоєчасне вирішення питань.

Відсутність повноважень для прийняття оперативних рішень у керівників середньої ланки — у головного бухгалтера та начальника відділу збуту і маркетингу. Позитивним є економія коштів. Негативно впливає придушення ініціативи. У наявності — зайва витрата часу, неоперативно вирішуються питання.

Слабкі зв'язки між підрозділами. Позитивним є чітке планування діяльності та мінімізація зовнішніх втручань. Погано впливає дублювання дій і зусиль. Відсутня орієнтація на інтегрований кінцевий результат. Терміни та якість проходження інформації не відповідають вимогам моменту.

Функції збуту та маркетингу під керуванням однієї посадової особи. Добра тісна взаємодія збуту з виробництвом послуг. Погано те, що, як правило, у такій ситуації основне навантаження робиться на активний збут. Недостатня реклама.

Після виявлення проблем в організаційній структурі підприємства пропонується ряд заходів для поліпшення психологічного клімату в колективі ТОВ ФК “Агро-Лідер-Україна”:

1. Провести роботу з фіксації діапазонів відповідальності.
2. Ввести елементи матричної структури управління.
3. Делегувати частину повноважень на заступника директора.
4. Прийняти “Правила поведінки працівників на підприємстві”

або “Правила внутрішнього ділового (трудового) розпорядку”.

5. Розробити “Положення про систему управління підприємством у структурі регулярного менеджменту”, що регламентує ієрархічне, функціональне і проектне підпорядкування.
6. Закріпити діапазони відповідальності, у рамках яких керівник повноважний приймати рішення.
7. Визначити горизонтальні взаємодії у новій організаційній структурі.
8. Розробити систему документообігу.
9. Ввести мотиваційний механізм (матеріальні стимули) у досягненні кінцевого результату.
10. Підпорядкувати головного бухгалтера заступнику директора.

Після того як діапазони відповідальності будуть сформовані, а керівників наділять певними повноваженнями, потрібно опрацювати горизонтальні взаємодії у новій організаційній структурі з метою підвищення оперативності управління. У посадових інструкціях мають бути позначені вимоги до співробітника, що визначають його формальну відповідність займаний посаді. Це передусім вимоги до кваліфікації та особистісно-ділових якостей.

Керівник повинен не усувати конфлікт, а управляти ним й ефективно використовувати. Люди здатні управляти конфліктами добре, але їм потрібні керівництво і практика. Вони мають розвивати, вдосконалювати навички поведінки в конфліктній ситуації і управляти конфліктом.

ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ ЯК ШЛЯХ ДО ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ У ДО “АВТОБАЗА ДУС”

Для вирішення конфліктних ситуацій між співробітниками ДО “Автобаза ДУС” можна рекомендувати впровадження практики профілактики конфліктів. Профілактика конфліктів полягає в такій організації роботи співробітників автобази, яка б позбавила або звела до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними.

Оскільки попередити конфлікти набагато легше, ніж конструктивно розв’язати їх, то, як показує практика, профілактика конфліктів не менш важлива для успішної діяльності організації. При цьому вона вимагає менших витрат сил, засобів і часу і попереджає навіть ті мінімальні деструктивні наслідки, які має будь-який конфлікт.

Запобігання виникненню конфлікту — це комплекс заходів, спрямованих на відтягування чи недопущення його виникнення, а також на зниження деструктивного впливу наслідків конфлікту на різні сторони соціальної системи [6].

Профілактика конфліктів — це вид управлінської діяльності, що полягає у своєчасному розпізнаванні, усуненні чи ослабленні конфліктогенних факторів й обмеженні, таким

чином, можливості їх виникнення чи деструктивного розв’язання у майбутньому. Це така організація життєдіяльності суб’єктів соціальної взаємодії, що виключає чи зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними [4].

Профілактику конфліктів поділяють на первинну та вторинну. Первинна профілактика полягає у психологічній освіті можливих учасників конфлікту. Вторинну профілактику пов’язано з проведенням безпосередньої роботи зі зниження рівня напруженості у конфліктогенних групах.

Існує ряд перешкод, що знижують можливість запобігання конфліктам, направленню їх розвитку в конструктивне русло [6].

Ця перешкода має психологічну природу і пов’язана з такою особистою рисою людської психології, яка характеризується як нездоланне прагнення людини до свободи й незалежності. Існують деякі загальноприйняті моральні норми, що регулюють людські взаємини. Тому успішна діяльність із запобігання конфлікту може вестися тільки в межах, установлених: 1) психологічними, 2) моральними і 3) правовими

вимогами до управління людськими взаєминами.

Технологія запобігання конфліктам — це сукупність знань про способи, засоби, прийоми впливу на передконфліктну ситуацію, а також послідовність дій опонентів і третіх осіб, у результаті яких усуваються наявні суперечності [6].

Впливати на передконфліктну ситуацію можна двома шляхами:

- впливати на власну поведінку та змінити своє ставлення до проблеми;
- впливати на поведінку опонента.

Робота і профілактика із запобігання конфліктам має проводитися керівниками, провідними спеціалістами та членами колективів, психологами й конфліктологами за такими основними напрямками [1]:

- створення умов, які сприяють профілактиці деструктивних конфліктів, оптимізація організаційно-управлінських рішень (створення сприятливих умов для життєдіяльності працівників, об'єктивна оцінка їхнього трудового внеску, справедливий розподіл матеріальних благ);
- управління компетенцією працівників;
- усунення соціально-психологічних й особистісних причин конфліктів.

Управління компетенцією працівників у ДО “Автобаза ДУС” сприятиме звуженню об'єктивних зон конфліктів, отже буде профілактикою.

Профілактиці конфліктів сприяє також підтримання балансу між са-

мооцінкою та зовнішньою оцінкою особи. Через значну розбіжність між ними людина відчуває певну психологічну напруженість, що може спровокувати розвиток конфліктних стосунків.

Попередження та профілактика конфліктів у колективі багато в чому залежать від урахування особистих рис персоналу (характеру, темпераменту і т. п.), рівня психологічної сумісності працівників, дотримання ними загальноприйнятих норм і правил поведінки тощо.

Для профілактики конфліктів має значення організація правильного спілкування членів колективу. Спілкування як засіб згуртування трудового колективу виконує пізнавальну, комунікативну та регулятивну функції [1].

Пізнавальна функція полягає в тому, що члени колективу чи групи, спілкуючись, обмінюються інформацією про себе, своїх товаришів, шляхами та методами виконання поставлених перед ними завдань. У процесі такого обміну у кожного з членів колективу з'являється можливість дізнаватися про ефективніші прийоми та методи роботи, співвідносити свій індивідуальний стиль її виконання із загальним і виконувати так свою роботу, щоб це відповідало правилам та методам, прийнятим у цьому колективі. А це формує необхідну для нормального функціонування колективу трудову єдність.

Комунікативна функція полягає в тому, що члени колективу, спілкуючись, формують свій та загальноколективний емоційний стан. Емоції — відповідна реакція людини на

ті чи інші подразнення. У процесі спілкування народжуються різні види емоцій. Спілкування може супроводжуватися ефектом співчуття, співучасті, взаєморозуміння та сприяти емоційній розрядці стану людини, але може створювати і певний рівень емоційної напруженості, психологічний бар'єр упередженості, неприйняття, відчуженості.

Регулятивна функція полягає у впливі членів колективу на своїх товаришів по роботі, на їхню поведінку, дії, активність, систему ціннісних орієнтацій. Вона регулює взаємодії членів колективу та формує відносини здебільшого по вертикалі. Важливу роль у формуванні цих відносин відіграє керівник. Ефективність його впливу на колектив значною мірою залежить від організації спілкування з підлеглими. Керівник має бути неупередженим, однаково вимогливим до всіх підлеглих. Але вимогливість спрацьовує тоді, коли вона організаційно продумана, психологічно обґрунтована і виражена у формі, що відповідає моральним нормам.

Реалізація розглянутих функцій сформує у колективі ДО “Автобаза ДУС” певну систему формальних і неформальних відносин. Для профілактики конфліктів потрібно проводити роботу з неформальними групами та їх лідерами. Формальна організація створюється з волі керівництва, але при цьому вона стає також і певним середовищем для виникнення безлічі неформальних груп, які загалом складають неформальну організацію [2].

Неформальна організація — це є спонтанно утворена група людей, які

регулярно вступають у взаємодію для досягнення певної мети. У спеціальній літературі існують такі думки з приводу неформальної групи: перша — необхідно просто знищити її; друга — неформальна організація може допомогти формальній організації у досягненні її цілей.

Таким чином, керівник ДО “Автобаза ДУС” повинен розуміти важливість існування неформальних груп. Він має прагнути до забезпечення тісної взаємодії між формальними та неформальними організаціями, оскільки неформальні організації динамічно взаємодіють із формальними, впливають на якість виконання роботи і на ставлення людей до праці та до керівництва.

Найкращі способи вирішення виробничо-організаційних конфліктів — постійна турбота керівника про вдосконалення умов праці, своєчасна інформованість робітників щодо виробничої ситуації [5].

Деструктивний конфлікт, як і хворобу, легше попередити, ніж вирішувати його, коли він вже виник. Рання стадія поводження з конфліктом — його профілактика, що передбачає недопущення появи причин конфлікту. Профілактика конфліктів в організації досягається за рахунок чіткої організації праці, здорового морально-психологічного клімату в колективі, професійно і соціально компетентного керівництва, задоволеності персоналу перебуванням в організації, упевненості людей у завтрашньому дні, стабільної зайнятості і т. ін.

Отже, профілактика конфлікту передбачає недопущення виникнен-

ня у колективі всіх вже розглянутих і деяких інших його причин.

Наведений перелік можна представити як загальний звіт правил для ДО “Автобаза ДУС”, який має протидіяти виникненню серйозних конфліктів у колективі: визнання один одним рівноправними, компетентними партнерами, колегами, шанобливе ставлення до них, зміцнення позитивних відносин між партнерами; правильний підбір та розміщення кадрів; постійне вдосконалення оплати праці відповідно до ситуації, що змінюється; ритмічність роботи, увага до умов праці та життя працівників; удосконалення методів управління організацією з урахуванням зміни ситуації; своєчасне забезпечення ресурсами, раціональний та справедливий їх розподіл; відповідність прав і обов’язків співробітників, особливо керівників, суворий контроль за дотриманням прав та виконанням обов’язків, підтримка високої трудової дисципліни; чіткий розподіл виробничих завдань, повноважень та відповідальності; створення формального та неформального авторитету керівника; формування сприятливих міжособистісних відносин; зміцнення колективних норм саморегуляції поведінки працівни-

ків, згуртування колективу; приділення уваги факту виникнення чуток, пліток, дрібних сварок, які, зазвичай, є передвісниками майбутнього конфлікту між працівниками та створюють сприятливе підґрунтя для конфліктів; забезпечення рівномірності завантаження всіх співробітників.

Література

1. *Александрова Е. В.* Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. — М., 1993. — 453 с.
2. *Андреев В. И.* Конфликтология: искусство спора, ведение переговоров, разрешение конфликтов: Учеб. — М., 2006.
3. *Большаков А. Г.* Конфликтология организаций / А. Г. Большаков, М. Ю. Несмелова. — М.: МЗ Пресс, 2006.
4. *Гришина Н. В.* Производственные конфликты и их регулирование. — М.: Наука, 2009.
5. *Ежов С. Н.* Управление конфликтом: Учеб. пособие. — Владивосток: ДВГАЭУ, 2007.
6. *Ковачик П. А.* Предупреждение и разрешение конфликтов / П. А. Ковачик, Н. Л. Малиева. — М.: Ин-т психологии РАН, 2007.

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ АДАПТАЦІЄЮ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ НАУ

Управління виробничою адаптацією — це цілеспрямований вплив на фактори, що визначають успішність її проходження, оптимізацію термінів оволодіння працівником професійної майстерності та входження його в трудовий колектив Медичного центру.

Виробнича адаптація включає біологічні, медичні, технічні та соціальні аспекти пристосування працівників до вимог обраної професії, виробничої діяльності. Серед видів виробничої адаптації провідна роль належить професійній адаптації. Професійна адаптація — це комплексна система заходів, покликана перевірити правильність вибору конкретної професії, сприяти процесу пристосування особи до психологічних, фізіологічних та організаційно-технічних особливостей професійної діяльності на виробництві, успішному професійно-трудовому самовизначенні особистості.

Результати проведеного опитування щодо визначення думки працівників Медичного центру НАУ про задоволення станом організації кадрової роботи засвідчили, що існує потреба в удосконаленні процесу адаптації нових кадрів. Стан цього питання було оцінено у 2,8 бала з 5-ти можливих. У зв'язку з цим

вважаємо за доцільне звернути увагу керівництва Медичного центру НАУ на необхідність вирішення зазначеного питання.

Успішність виробничої адаптації вирішальною мірою визначається відпрацьованістю організаційного механізму пристосування працівника до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Управління цим процесом передбачає визначення структурного підрозділу, на якого будуть покладені функції управління виробничою адаптацією, розробки технології процесу управління та інформаційного забезпечення цього процесу.

Здійснення функцій виробничої адаптації працівників може бути покладено на самостійний структурний підрозділ — відділ кадрів або на окремих працівників відділу кадрів, або на керівників структурних підрозділі Медичного центру.

Найбільш перспективним і доступним для Медичного центру НАУ щодо організації роботи з виробничої адаптації працівників є такий підхід, за якого безпосередня організаторська та виховна робота з новачками в основному проводиться на рівні первинного колективу. Водночас відділ кадрів (структурний підрозділ з виробничої адаптації)

здійснює методичне керівництво зазначеною діяльністю, узагальнює передовий досвід розвитку нових працівників.

Профадаптація передбачає з'ясування планів молодих працівників на майбутнє, встановлення за ними спостереження з метою усунення причин, що заважають їм оволодіти професією. Для цього в Медичному центрі НАУ доцільно ввести карту контролю за адаптацією. У цю карту заносити соціально-демографічні дані працівника, відмічати фактори, що викликають задоволення чи незадоволення працею упродовж першого року роботи, плани на майбутнє. Карти заповнювати через 3, 6 і 12 місяців і здавати до відділу кадрів, результати доповідати керівництву Медичного центру.

Інформація про ускладнення в опануванні професійною майстерністю молодим працівником і заходах щодо їх усунення, що міститься в карті контролю за адаптацією, має використовуватися для перевірки правильності оцінки прогнозів професійної придатності прийнятих на роботу працівників, при проведенні атестації персоналу, плануванні трудової кар'єри працівників.

Ключову роль у проведенні профадаптаційної роботи з молодими працівниками відіграють керівники виробничих колективів. Ефективність такої роботи вирішальним чином залежить від соціально-педагогічної компетенції керівників, рівень якої у деяких керівників низький.

Водночас доцільно підвищувати зацікавленість молодих працівників в успішному проходженні ними виробничої адаптації. У цьому зв'язку в системі професійно-кваліфікаційного просування молоді передбачати умови, що спонукатимуть її переймати виробничий досвід роботи наставників, безперервно підвищувати свій рівень професійної майстерності, брати активну участь у житті трудового колективу.

Адаптація молодих фахівців може здійснюватися протягом трьох років підготовки за програмами професійного навчання організації. Процес адаптації може фіксуватися відділом кадрів у трудовому паспорті молодого фахівця. Він містить такі розділи: основні дані про молодого фахівця; план стажування; програма індивідуального трирічного навчання; раціоналізаторська діяльність; участь у роботі науково-технічних товариств; наукових семінарів; участь у громадській роботі ради молодих фахівців; пропозиції і прохання; висновки щодо роботи молодого фахівця і пропозиції щодо його професійному росту.

Програму професійного навчання слід розробляти за участю молодого фахівця, керівника структурного підрозділу та працівника відділу кадрів, який відповідає за проведення виробничої адаптації. На практиці виробнича адаптація, як правило, завершується по закінченні трьох років роботи молодого фахівця.

БІОЕТИЧНІ ЗАСАДИ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Досліджуючи сучасні тенденції організаційної культури лікувально-профілактичного закладу, варто припустити, що розвиток вітчизняної охорони здоров'я поряд з іншими характеристиками визначається зміною суті традиційних відносин лікаря і пацієнта. На сьогодні ці відносини більшою мірою, ніж у період радянського розвитку суспільства, наповнюються економічними складовими; починають набувати ліберальної маркетингової сутності. Крім класичних визначень, лікар, як фахівець, який допомагає при втраті фізичного і психічного здоров'я, приймає пологи і продовжує життя, полегшує страждання страждених, — починає виступати, більшою чи меншою мірою, як виробник медичних послуг і продавець своєї праці і її результатів.

Після закінчення вищих медичних навчальних закладів молоді лікарі дають клятву Гіппократа. Клятва вимагає від лікаря бути завжди готовим надати медичну допомогу хворому. В медичних училищах випускники дають Урочисту обіцянку, яка певною мірою відображає зміст присяги лікаря.

Медична сестра має усвідомлювати свою відповідальність за життя

хворого, однак це почуття не повинне переходити в сентиментальність, яка стане на заваді зібраності, активності у боротьбі за здоров'я, а нерідко й життя хворого.

Однією з основних рис характеру медичної сестри має бути чесність. У жодному разі не можна приховувати припущені помилки. М. І. Пирогов казав з цього приводу: “Необхідно мати мужність обнародувати свої помилки, щоб застерегти від них інших працівників”.

Медична сестра має сумлінно виконувати свої обов'язки щодо роздачі лікарських препаратів і здійснення маніпуляцій. Вона зобов'язана бути завжди зібраною, спокійною і врівноваженою, не допускати нервозності і метушні в роботі. При погіршенні стану хворого не можна допускати паніки і розгубленості. У таких випадках дії медсестри мають бути чіткими та впевненими. Неухважність у роботі, сторонні розмови під час обслуговування хворих, а також відлюдність, зарозумілість підбивають авторитет медичної сестри. Кваліфіковане, чітке, своєчасне і старанне виконання призначень і процедур зміцнюють віру хворого в успіх лікування. Істотне значення для створення сприятливої атмосфе-

ри в лікувальному закладі має зовнішній вигляд медичного персоналу. Акуратна, в білосніжному халаті, з прибраним під шапочку волоссям, медична сестра викликатиме довіру хворого. І навпаки, зім'ятий чи забруднений халат, недоглянуті руки, надлишок прикрас і косметики, подразливі запахи несприятливо впливають на хворого.

Важливим обов'язком медичної сестри є збереження професійної таємниці, якщо вона не зачіпає інтересів суспільства або хворого. Медичні сестри не мають права розголошувати й обговорювати відомості про хворобу та інтимне життя хворого, які вони отримали під час виконання професійних обов'язків. Медичним сестрам не треба брати на себе функції, які віднесені до лікарської компетенції, роз'яснювати хворим або їхнім родичам характер захворювання, інтерпретувати результати лабораторних, інструментальних та рентгенологічних досліджень. Вони можуть говорити лише про загальний стан хворого. Увага і делікатність з боку медичної сестри до хворих не повинні виходити за межі розумного. Звертатися до хворих треба зі строгою ніжністю, не допускати кокетства та нав'язливості.

Недопустимо в присутності хворих обговорювати або критикувати професійний рівень і призначення лікарів. Це підриває не лише авторитет лікаря, а й віру хворого в успіх лікування.

Для формування особистості медика важливе значення має рівень загального культурного розвитку, знайомство з літературою, мистец-

твом, уміння організувати своє самовиховання". Соціально-психологічною основою ефективного етико-деонтологічного виховання є такі моральні риси, як співпереживання та милосердя. Вони мають стати внутрішньою духовною потребою, моральним кредо людини, яка їх виражає повсякденними вчинками та діями.

До питань етики належать також і медичні помилки, які слід відрізнити від злочинних дій, що караються законом. Професійні помилки можуть бути пов'язані з недостатнім рівнем знань, відсутністю досвіду, недосконалими методами дослідження. Їх слід розглядати й аналізувати в колективі, щоб більше не повторювати.

Службові взаємини палатної медичної сестри складаються зі взаємин із співробітниками, хворими та родичами. Передусім культура службових взаємин у колективі ґрунтується на високій трудовій дисципліні, товариській взаємодопомозі, ввічливості та доброзичливому ставленні до людей. Проявами добрих взаємин між медсестрами є постійна готовність допомогти колезі в скрутних ситуаціях, що можуть виникнути при виконанні різних процедур.

Психологічний клімат у медичному колективі — це не просто сума особистих якостей його співробітників. Він утворюється внаслідок взаємин між членами колективу. Часто джерелом складних взаємин у деяких медичних колективах є відсутність творчої роботи зі спрямування зусиль членів колективу на виконання основного завдання — боротьби за здоров'я хворого.

Висока культура взаємин медичних сестер — це вимогливість кожної сестри до себе, вміння тактовно та в доброзичливій формі звернути увагу своїх колег на їхні недоліки в роботі, а також без образ сприй-

няти справедливі зауваження щодо своєї особи. Самовпевненість і зарозумілість у роботі медичних працівників неприпустимі, в інтересах хворого потрібно виявляти максимум такту і самодисципліни.

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ АТ “АСТРА БАНК”

Діяльність банківських установ України стає все більш багатогранною. З метою залучення нових і збереження справжніх клієнтів, банки прагнуть надавати додаткові послуги з використанням новітніх банківських технологій та поступово розширюють свої представництва в регіонах. У жорстких конкурентних умовах сучасного ринку зміцнювати свої позиції і неухильно рухатися вперед стає все складніше, тому АТ “АСТРА БАНК” вибрав для себе один-єдиний правильний шлях — самовдосконалення і безперервного розвитку.

Утворення та розвиток банківської системи України в умовах функціонування ринкової економіки сприяли появі банківської конкуренції. У зв’язку з цим банки на доступних їм сегментах ринку ведуть боротьбу за обсяг платоспроможних споживачів. З початку свого існування банк пропонує клієнтам швидкий та зручний сервіс, упроваджуючи інноваційні підходи до їх обслуговування.

Побудова іміджу “АСТРА БАНК” здійснюється з урахуванням основних принципів маркетингової комунікації з метою зробити підприємство не тільки відомим, а й привабливим. Імідж є найефективнішою формою подання повідомлення, здатного створити у цільовій аудиторії саме таке сприйняття, яке

необхідне для досягнення конкретних цілей.

Вдало сформований імідж запам’ятовується і закріплюється у свідомості цільової аудиторії, він є своєрідним сигналом до позитивного сприйняття людини, організації, події і завдяки цьому може подолати такі перешкоди, як недовіра і не увага, характерні для масової свідомості.

По-перше, зважаючи на те, що імідж установи певною мірою є персоніфікованим, вона має подаватись як “особистість”, застосовуючи техніку позиціонування та висвітлюючи такі внутрішні параметри, як взаємовідносини між працівниками, стиль керівництва в установі, рівень корпоративної культури тощо.

По-друге, організація має створювати сприятливі умови щодо підвищення довіри та авторитету як важливих умов позитивного ставлення до неї з боку суспільства. З цією метою необхідно дотримуватись єдиної місії, стратегії і тактики, адекватних до вимог зовнішнього середовища.

По-третє, для підтримки власної репутації необхідно дотримуватись єдиної інформаційної політики, уникаючи при цьому взаємовиключних характеристик та надаючи перевагу простим, доступним повідомленням.

По-четверте, імідж установи має розглядатись не відокремлено,

а в контексті комплексу взаємопов'язаних іміджевих систем, а саме: іміджу службовця, іміджу держави та іміджу відповідної сфери, тобто державного управління.

Слід зауважити, що концентрація на одному з засобів або на одному із складників іміджу не дасть позитивного ефекту. Адже якщо під іміджем розуміти виключно вміння, наприклад, вигідно себе “подати”, то службовців потрібно вчити саме етикету, який теж важливий, але є лише частиною іміджу. Вагомий вплив на імідж установи чинить і рівень ефективності її діяльності, який повинен віднайти вираз та публічну оцінку під час його прояву у певній формі, яку не завжди можна одразу побачити, власне імідж стає у цій ситуації необхідним репрезентантом. Велика роль у створенні цілісного іміджу державного владного органу належить також засобам масової інформації, які висвітлюють різні аспекти образу, починаючи від персоніфікованих портретів і закінчуючи поданням інформації щодо результатів втілення будь-якої програми. З іншого боку, ЗМІ оперативно реагують на думку громадськості і в цьому сенсі є надійним засобом зворотного зв'язку між населенням та органами влади.

При створенні іміджу “АСТРА БАНК” враховуються головні принципи маркетингової комунікації з метою зробити підприємство не тільки відомим, а й привабливим. Імідж є найефективнішою формою подання повідомлення, здатною сформулювати саме таке сприйняття у цільової аудиторії, яке необхідно для досягнення конкретних цілей підприємства.

Практично кожне підприємство, яке визнає необхідність забезпечувати собі певну репутацію та просування на ринку, має штатних співробітників, які займаються цими питаннями у складі служби маркетингу (група з корпоративного іміджу може існувати окремо, але це менш доречно, тому що вся діяльність підпорядкована цілям та завданням маркетингу). Комплексний підхід — створення якомога більш позитивного образу підприємства в рамках маркетингових програм — відповідає вимогам та певному рівню цільової аудиторії чи того товару, тієї або іншої послуги конкретного підприємства, установи. Правильно вибраний та підібраний образ підприємства сприяє просуванню його послуг завдяки формуванню сприятливої атмосфери, створеної корпоративним іміджем, для подальшого успішного розвитку та становища на ринках, на яких діє це підприємство.

Фахівці вважають, що позитивність іміджу визначається такими параметрами, як надійність підприємства, гранична чесність та порядність у взаємозв'язках із партнерами, гнучкість ведення політики конкурентної боротьби, висока культура обслуговування споживачів, моральність участі підприємства в різного роду політичних, екологічних та соціальних заходах тощо. Сучасність іміджу підприємства — це відповідність сучасним вимогам та критеріям, здатність підприємства задовольняти сучасні запити споживачів та надавати такі послуги обслуговування, які відповідають сучасним стандартам.

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ПРАКТИКИ АНТИСЕПТИКИ РУК НА РОБОЧИХ МІСЦЯХ ЯК ПЕРШОЧЕРГОВОГО ЗАХОДУ ПРОФІЛАКТИКИ ІНФЕКЦІЙНИХ ЗАХВОРЮВАНЬ ПРАЦІВНИКІВ

Інфекційні захворювання, особливо спричинені гострими респіраторними вірусними інфекціями (ГРВІ) та грипом, є наслідком щорічної тривалої відсутності працівників на робочих місцях, учнів у школах і студентів у вищих навчальних закладах. На жаль, з економічної точки зору такі захворювання часто недооцінюються. Результати масштабних світових досліджень показали, що прямі витрати на лікування та сплату лікарняних листів і непрямі витрати, зумовлені зниженням продуктивності праці, втратою робочого часу хворими на ГРВІ та грип і особами, які доглядають за хворими, створюють важливу проблему національній економіці у багатьох країнах світу.

Одним з найефективніших заходів із профілактики поширення інфекцій всесвітньо визнано обробку рук шляхом втирання засобів на основі спирту (антисептика рук). Більше того, існує ряд досліджень, які підтвердили позитивний вплив упровадження на робочих місцях прак-

тики антисептики рук, як з позиції зниження показників захворюваності працівників застудними захворюваннями, так і з позиції економічної переваги. Однак у світі майже відсутні дослідження щодо залежності захворюваності персоналу на ГРВІ, грип та подальші ускладнення від ступеня активності, рутинності впровадження практики антисептики рук на робочих місцях.

Це послужило підставою для проведення першого в Україні експериментального дослідження на базі одного з вітчизняних фармацевтичних науково-виробничих підприємств (НВП) щодо соціальної та економічної ефективності активного впровадження на робочих місцях регулярного й належного застосування професійних спиртовмісних засобів для знезараження рук.

Для проведення дослідження за допомогою розробленого алгоритму було відібрано два спиртовмісних засоби, які найбільшою мірою задовольнили всім заданим умовам відбору (реєстрація у державному

реєстрі дезінфекційних засобів, тестування за європейськими стандартами, максимальний спектр антимікробної дії тощо).

Дослідження було розділене на два періоди: перший період активного впровадження практики належної антисептики рук та другий період пасивного впровадження практики належної антисептики рук. В обидва періоди на всьому підприємстві (включаючи адміністративні та некатегорійні приміщення) були розміщені дозуючі прилади та одноразові ємкості з антисептичними засобами для обробки рук, які по мірі витрати регулярно поновлювались. Однак в активний період на підприємстві було впроваджено ряд додаткових заходів оптимізації використання антисептиків, а саме: призначена особа, відповідальна за гігієну рук персоналу, проводилися лекції та тренінги з належної антисептики рук, працівникам регулярно видавалися індивідуальні кишенькові ємкості зі спиртовмісними антисептиками.

Позитивний епідеміологічний та економічний ефект від активного комплексного впровадження рутинного використання високоякісних спиртовмісних антисептиків для обробки рук було доведено при: порівнянні показників рівня захворюваності пер-

соналу на гострі респіраторні вірусні інфекції (ГРВІ) та грип у кожен з періодів; підрахуванні бюджетних коштів, заощаджених підприємством на зменшенні виплат за лікарняними листами в період активного впровадження антисептики рук. Як показано в табл. 1, у період активного впровадження належної антисептики рук (Період І), показники захворюваності працівників підприємства на ГРВІ та грип становили майже на 50 % менше ніж у пасивний період, і це при тому, що на період активного впровадження в Україні було оголошено епідемію каліфорнійського грипу.

У дослідженні було порівняно витрати на придбання спиртовмісних антисептичних засобів для рук та інші супутні товари і заходи із коштами, заощадженими внаслідок регулярного застосування персоналом цих засобів, зокрема із витратами на сплату лікарняних листів. У результаті проведеного аналізу було встановлено, що загальні витрати НВП на впровадження та підтримання рутинної антисептики рук за період з листопада 2009 р. по березень 2010 р. становили 7875 грн, що на 3075 грн більше, ніж за аналогічний період 2010–2011 рр. Між тим, порівняно з Періодом ІІ, за Пе-

Таблиця 1

Кількість працівників, які працювали із симптомами ГРВІ та грипу або були відсутні на робочих місцях внаслідок зазначених захворювань

Періоди	I	II
Загальна кількість працівників	61	61
Працівники, які працювали із симптомами ГРВІ та грипу	9	29
Працівники, які не виходили на роботу внаслідок ГРВІ та грипу	12	23
Разом	21	52

Витрати на сплату лікарняних листів працівників, які хворіли на ГРВІ, грип та ускладнення від зазначених хвороб

Джерела реімбурсаційних відшкодувань	Реімбурсаційні витрати на сплату лікарняних листів (грн)	
	Період I	Період II
Фонд соціального страхування	39520	73900
НВП	15980	32700
Разом	55500	106600 (192,1 %)

ріод I внаслідок зменшення виплат працівникам за лікарняними листами, тільки для науково-виробничого підприємства (НВП) було заощаджено 13645 грн (табл. 2).

Інакше кажучи, кошти, заощаджені на оплаті робочих днів, що були втрачені внаслідок захворювання на ГРВІ та грип, не тільки покрили витрати на придбання антисептичних засобів, а й підтвердили економічну вигоду від упровадження практики їх рутинного застосування на виробництві: кожна гривня, витрачена на впровадження належної антисептики рук, дала можливість заощадити 4,5 грн тільки на виплаті лікарняних листів. У Період I також були майже вдвоє меншими кошти, витрачені на оплату робочих днів фондом соціального страхування.

Отже, результати дослідження показали, що відсутність активної пропаганди та рутинного контролю за дотриманням заходів із антисептики рук на підприємстві та економія на індивідуальних антисептиках для рук призводять до росту інфекційних захворювань серед працівників і, як наслідок, знижують економічну та соціальну ефективність упровадження практики належної гігієни як

першочергового заходу боротьби з інфекціями.

Література

1. Клименко И. В. Системный подход к выбору дезинфицирующих средств в учреждениях здравоохранения // Вест. гигиены и эпид. — 2011. — Т. 15. — № 1. — С. 160—164.
2. Ступінь комплаєнтності, обов'язків та відповідальності провізорів, лікарів, пацієнтів щодо дотримання санітарного, протиепідемічного режиму в закладах охорони здоров'я, аптеках та фармакоекономічні обґрунтування витрат. Повідомлення I. / М. С. Пономаренко, Г. В. Загорій, І. В. Клименко та ін. // Фармацевтичний журн. — 2010. — № 6. — С. 3—8.
3. *Cost Implication of Successful Hand Hygiene Promotion* / D. Pittet, H. Sax, S. Hugonnet et al. // Infect. Control and Hosp. Epid. — 2004. — Vol. 25. — № 3. — P. 264—266.
4. *Effectiveness of alcohol-based hand disinfectants in a public administration: Impact on health and work performance related to acute respiratory symptoms and diarrhea* / N. O. Hubner, C. Hubner, M. Wodny et al. // BMC Infectious Diseases. — 2010. — № 10. — P. 250.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління розвитком і діловою кар'єрою персоналу в організаціях на сучасному етапі розвитку України визначається високою соціальною та економічною значущістю проблеми. В умовах зростання конкуренції, збільшення ролі людського фактора успішність управління організацією безпосередньо залежить від ефективності процесів формування, використання та розвитку її керівних кадрів. Це підтверджується досвідом успішних зарубіжних корпорацій, які давно усвідомили важливість того, як і хто просувається в структурі ієрархії організації та розпоряджається її ресурсами, і велику увагу приділяють процесу розвитку й формуванню ділової кар'єри персоналу організації.

У загальних рисах проблемам управління кар'єрою та розвитку працівників присвячені дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених і практиків. Найпомітніші наукові праці з проблематики управління кар'єрою було виконано українськими дослідниками В. Герасимчуком, В. Данюком, В. Колпаковим, А. Кредісовим, Ю. Макогоном, А. Наливайком, Є. Панченко, К. Редченком, В. Рокою, Л. Руденко, С. Соболевим, С. Соколенком, Т. Циганковою, І. Школою та російсь-

кими: Л. Борисовою, С. Мордовіним, С. Пивоваровим, В. Співаком, С. Шекшнею, А. Юдановим і Є. Яхонтовою.

Основні підходи до оцінки економічної ефективності управління кар'єрою та розвитку працівників були розроблені В. Данюком, С. А. Дятловим, П. В. Журавльовим. Проте, у цих працях недостатньо висвітлені особливості управління кар'єрою та розвитку працівників на виробничих підприємствах.

Проаналізуємо практичні заходи в системі професійного розвитку й управління кар'єрою персоналу та розробимо напрями щодо їх вдосконалення в ТОВ “Сталькомплектімпекс”.

При дослідженні умов розвитку кар'єри в ТОВ “Сталькомплектімпекс” було проведено ряд тестів і тренінгів для персоналу різних відділів організації, серед яких: тест на ціннісно-мотиваційний зміст кар'єри професій, тест на ефективність керівництва, лідерство, вміння правильно керувати часом.

Дослідження умов розвитку кар'єри в ТОВ “Сталькомплектімпекс” показало, що вони не дають працівникам можливості задовольнити потреби, які є мотиваційним “ядром” кар'єрних устремлінь,

унаслідок чого 43 % персоналу задоволені кар'єрою на підприємстві, 37 % — не впевнені, що вона не відбулася, і лише 20 не задоволені кар'єрою. 43 % опитуваних вважають, що відповідальність за успішну кар'єру має бути лише особистою, 23 % опитуваних відповіли, що кар'єрне просування має бути запланованим компанією, 33 % відзначили відсутність умов для самореалізації. Але лише 20 % управлінського персоналу й цінних для підприємства працівників готові змінити місце роботи як тільки виникнуть сприятливі умови. Тут треба зазначити, що може мати місце певний брак відвертості, особливо це стосується працівників офісу. За результатами опитування нейтрально ставляться до “кар'єризму” 60 % респондентів, 28 % вважають, що “кар'єризм” — це добре, і тільки 12 % відповіли негативно.

Тож слід зауважити, що метою кар'єрних прагнень найчастіше є бажання самореалізації, більш високої заробітної плати, більшої соціальної безпеки і стабільності та привілеїв, і має гендерні розходження. Унаслідок змін в уявленнях про кар'єру спостерігаються зрушення й у ставленні окремої особистості до “кар'єризму”.

Ефективне функціонування будь-якої організації визначається насамперед ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок можливість організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку, оновлення та зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

СУЧАСНИЙ ІНТЕРНЕТ-ПРОСТІР: КОМУНІКАТИВНІ АСПЕКТИ

Розвиток історії WEB-ресурсів розпочався не так вже й давно, незважаючи на високу популярність Інтернету на сьогодні. Він бере свій початок з 90-х років минулого століття і тісно пов'язаний з безпосереднім виникненням самої мережі Інтернет. Нині масштабність та роль мережі Інтернет у житті сучасної людини важко переоцінити. Майже кожна людина на планеті може мати доступ до найрізноманітнішої інформації на всіх мовах світу. Можна вважати, що для багатьох Інтернет і є “весь світ”. Інтернет та комп'ютерна залежність є основною проблемою сучасного суспільства, оскільки Інтернет у сучасному світі має вагомий вплив на людину. Так, лише 7–8 років тому відсутність комп'ютера в сім'ї не викликала особливих емоцій, зараз же все навпаки — наявність комп'ютера й Інтернету є стандартом, не дотримуватися якого стає просто важко. Велика кількість інформації, висока швидкість життєвих процесів і постійне зростання вимог, пропонованих до загального рівня знань, зобов'язує людину постійно звертатися до джерел інформації, які може надати Інтернет. Адже Інтернет являє собою величезну енциклопедію, у якій зібрано знання багатьох людей [2].

Розглянемо мережу Інтернет як комунікативну, соціально вагому сферу.

Нині Інтернет можна вважати ідеальним джерелом для отримання інформації, а також вагомим інструментом для комунікації та побудови власного бізнесу. Іншими словами, Інтернет дає людині великі можливості, які при правильному використанні можуть бути надзвичайно корисними. Основною ж ідеєю Інтернету є відкрите розповсюдження інформації, а так само, встановлення зв'язків між окремими особистостями. Останніми роками величезну популярність набирають соціальні мережі, які відкривають нові можливості зв'язку і спілкування з людьми майже з кожного куточка планети. Безумовно, спілкування у віртуальному просторі має як позитивні, так і негативні сторони. Інтернет у житті сучасної людини являє собою інструмент, що допомагає в роботі, спілкуванні та відпочинку. За допомогою Інтернету можна здійснювати покупки, спілкуватися з близькими людьми, так само як і з тими, які перебувають за тисячі кілометрів, бути в курсі останніх новин і подій в країні та світі. Але найважливіше — це чітко розуміти і розділяти віртуальне життя і реальне. І так са-

мо треба пам'ятати про те, що спілкування в Інтернеті ніколи не замінить живе спілкування. Зворотною стороною спілкування в соціальних мережах є виникнення інтернет-залежності внаслідок неконтрольованого “сидіння” в мережі, причому піддається їй не тільки молодь, яка більшу частину свого часу проводить на сторінках соціальних мереж спілкуючись зі своїми однолітками, а й цілком дорослі люди. Інтернет позбавляє людину потреби активно думати, а так само мислити логічно. А й справді, навіщо, якщо практично на будь-яке питання можна знайти відповідь в Інтернеті за допомогою пошукової системи. З часом може трапитися так, що діти будуть питати у пошукової системи: “Скільки буде два на два?”, замість того, щоб вивчити таблицю множення [3].

Але водночас Інтернет дає можливість взаємодіяти з будь-якою людиною, у будь-якому куточку світу, відкрити для себе щось нове при спілкуванні з людиною з іншої країни, тим самим проникнути в культуру інших країн і народів. Спілкування в Інтернеті дає людині можливість реалізувати себе, поділитися, отримати підтримку і т. ін. І навіть допомагає людям з обмеженими можливостями здобути повноцінну освіту, і знайти роботу! Безумовно, сучасний бізнес дуже активно взаємодіє та використовує можливості Інтернету. Нині WEB-ресурси, так само як візитка чи продукція компанії, є обличчям, засобом самореклами компанії. Нині з неймовірною швидкістю ростуть можливості купівлі й продажу різноманітних товарів і послуг он-лайн. Варто відзначити, що два-три роки

тому люди доволі активно користувалися тільки інтернет-магазинами техніки і комплектуючих, нині ж з'являється усе більша кількість магазинів найрізноманітнішого спрямування: магазини одягу, прикрас (як біжутерії, так і прикрас із дорогоцінних металів), шкіргалантереї, аксесуарів для волосся, косметики, медикаментозних препаратів та ін.

Особливим видом он-лайн бізнесу сьогодні можна визначити магазини з продажу послуг та знижок на різноманітні послуги. Численні “Покупони”, “Групони”, “Скидочники” тощо заповнили інтернет-простір, і користуються неабиякою популярністю. Також зростаючим і перспективним видом інтернет-магазинів є магазини у соціальних мережах. Необхідно сказати, що торгівля, якою займаються численні користувачі соціальних мереж, не коригується належним чином відповідно до закону. Проте й служби, які слідкували б за виконанням усіх норм та законів торгівлі, у соціальних мережах досі не розвинені. Можливо, саме це і є фактором активного росту різноманітних магазинів з продажу товарів та послуг у соціальних мережах. Розглядаючи питання стильового вирішення WEB-ресурсів, неможливо не відмітити різницю між вітчизняним інтернет-простором і європейським. Не можна сказати, що рівень естетики використовуваних засобів і прийомів для створення WEB-ресурсів у вітчизняному просторі має високий рівень. Це, зрозуміло, спричинене не лише швидкістю розвитку можливостей комп'ютерів і Інтернету, а також певними етнографічними особливостями.

По-перше, технології, дійшовши до країн СНГ пізніше, мали більші можливості, завдяки чому на сайтах почало з'являтися більше кольору, картинок, примітивної анімації. І здається, чим більше — тим краще. Коли на європейському просторі технології пройшли від початку до кінця, і примітивні, найперші сайти давали набагато менше можливостей оформлення.

По-друге, так само як і в рекламній графіці, такі країни, як Україна, Росія, Білорусія та ін., охочі до всього строкатого, насиченого, святкового. Якщо заглибитися у вивчення культури та прикладного мистецтва України, можна помітити й зрозуміти, що не можна нехтувати існуючою культурою, формуванню якої сприяли ті чи інші історичні обставини. Так само, як і європейська культура. Вивчаючи художні твори, розвиток мистецтва європейського осередку, стають зрозумілими їх природна естетика і лаконізм [1]. Зрозуміло, що Україна та країни пострадянського простору також не стоять на місці, проте, щоб досягти наскрізного підвищення естетики створюваних товарів і послуг, потрібне не одне десятиліття.

Отже, можна ще раз ствердити, що хоча Інтернет бере свій початок лише з 90-х років минулого століття, масштабність та роль його в житті

сучасної людини важко переоцінити. Це одночасно ідеальне джерело для отримання інформації і причина занепаду можливостей розвитку певного прошарку користувачів. Адже можливості, що надає мережа Інтернет, дуже широкі — від розваг та ігор до саморозвитку, навчання і роботи. Також, Інтернет впливає не тільки на окремих індивідів, а, як результат, і на соціум у цілому. Водночас, можливості мережі поліпшують соціальні зв'язки між людьми, дають можливість пізнавати культуру інших країн, спілкуватися між собою. Але Інтернет може стати і причиною соціальної замкненості індивідів, відторгнення суспільства, апатичності. Тобто Інтернет, як і більшість благ сучасного світу, має дві сторони впливу, одночасно виступаючи джерелом розвитку і занепаду суспільства.

Література

1. Сырых Ю. А. Современный Веб-дизайн. Рисуем сайт, который продает. — М.: ООО "И. Д. Вильямс", 2008. — 304 с.
2. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://bubunta.com>
3. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.digitalwill.ru>
4. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://webkuban.ru>

ДО ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ ТА КЕРІВНИЦТВА КОЛЕКТИВОМ АТ “АСТРА БАНК”

У сучасному світі управління колективом відіграє дуже важливу роль в розвитку суспільства, оскільки від правильного підходу до управління колективом залежить управління банку в цілому. У сучасних умовах саме працівників розглядають як найбільш коштовний капітал. За допомогою людських ресурсів керівники досягають поставлених цілей та завдань, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. У зв'язку з цим оволодіння основами організації процесу управління колективом набуває особливої актуальності.

Ефективне управління колективом як особлива функція діяльності, пов'язана з найманням працівників, їх навчанням, оцінкою й оплатою праці, є важливою передумовою для ефективного функціонування банку. Відповідно підготовлені і кваліфіковані працівники, що входять до складу штату, є однією з необхідних умов успіху підприємства на ринку. Трудовий колектив є основним середком, який об'єднує всіх працівників для досягнення певної мети. Від результативності та якості праці працівників залежить процвітання організації і суспільства в цілому. Від того наскільки продумана потреба в трудових ресурсах, як добре проведений відбір, які морально-психо-

логічні умови в колективі, залежить розвиток та економічне процвітання будь-якої організації.

Головна мета управління колективом полягає у забезпеченні працівниками, що відповідають вимогам стосовно їх професійної та соціальної адаптації. Тому важливою умовою управління колективом є захищати інтереси працівників, оскільки саме вони приводять до ефективності управління.

Управління колективом нами досліджено на прикладі АТ “АСТРА БАНК”. Банк функціонує за лінійно-функціональною системою. Лінійно-функціональна структура допомагає організувати управління за лінійною схемою. Одним із показником успішної діяльності керівника організації є рівень сформованості соціально-психологічного клімату. Соціально-психологічний клімат породжується міжособистісною взаємодією, яка опосередковує не тільки міжособистісні впливи, а й вплив навколишнього фізичного середовища: речей, предметів, явищ природи тощо. Настрій однієї людини впливає на настрій іншої, позначається на різноманітних актах поведінки, діяльності, життя людини. З метою формування та поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі бажано

проводити тренінги з допомогою кваліфікованих спеціалістів, психологів, які навчили б членів колективу і керівників високої культури взаємодії та спілкування. Найефективнішими є такі форми тренінгів, як тренінг поведінковий, тренінг чутливості, тренінг рольовий, відеотренінг та ін. Діагностування соціально-психологічного клімату: консультативна робота психолога з оптимізації соціально-психологічного клімату, діяльність психолога щодо попередження та розв'язання конфлікту, гармонізація ділових та особистісних стосунків, психопрофілактична робота з окремими співробітниками. Для визначення рівня соціально-психологічного клімату в колективі “АСТРА БАНК” співробітникам було запропоновано пройти тест “Оцінка рівня соціально-психологічного клімату в колективі”. Дослідження показали, що соціально-психологічний клімат у колективі є сприятливим, але певною мірою нестабільний. Спостерігаючи за діяльністю трудового колективу, всі працівники займають певні позиції, спільно виконують свою роботу та безпосередньо впливають один на одного, під час роботи контактують один з одним, у разі потреби допомагають один одному. Існують деякі непорозуміння в колективі. Виходячи з опитування, це початкова стадія. Загалом можна сказати, що у працівників протягом робочого дня веселі настрої, присутній оптимізм, бажання працювати, негативу з боку керівника на працівників не спостерігається, переважає бадьорий, життєрадісний настрій, існує взаємне порозуміння.

Індекс групової згуртованості Сішора — середній рівень. Колектив готовий допомагати один одному, виконувати свою роботу. Також працівники схильються більше до того, щоб кожен виконував свою роботу і в межах своїх обов'язків, які зазначені в трудовому договорі та в посадових інструкціях. Велике значення має те, щоб кожен виконував свою роботу вчасно, правильно та не затримував свого колегу.

Велике значення також має стиль керівника в колективі. Було запропоновано дослідити, яким стилем керівництва володіє сам керівник, і як його стиль керівництва впливає на колектив. Розглянемо методику “Захарова В. П. Визначення стилю управління колективом”. За цією методикою у керівника домінує демократичний стиль керівництва, він намагається зробити обов'язки підлеглих більш привабливими, сприяє тому, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться розв'язувати більшу частину проблем, не шукаючи схвалення або допомоги. А якщо знадобиться допомога, вони, не вагаючись, можуть звернутися до керівника. Щоб досягти цього, керівник організовує двостороннє спілкування і відіграє скеровуючу роль. Він намагається навчити підлеглих вникати в проблеми організації, видавати їм адекватну інформацію і показувати, як шукати й оцінювати альтернативні рішення.

Для оптимізації стосунків та налагодження контакту у колективі доцільно використовувати тренінгові заняття, що включають вправи на розвиток почуття єдності, схожості членів групи, розвиток рівня розуміння невербальної поведінки.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Широта змісту поняття “корпоративна культура” передбачає сприйняття культури як цілісної єдності матеріального та духовного, як складної взаємодії усіх явних і прихованих, усвідомлених та неусвідомлених елементів, традицій та норм, а також корпоративних міфів та легенд, які виступають регулятором поведінки працівників.

Термін “культура” — один з найбільш широкоживаних та багатозначних, і тому досить поширених у повсякденному житті слів. Прояви культури доволі різноманітні, адже охоплюють усі сфери життєдіяльності суспільства та людського буття.

Корпоративну культуру можна розглядати з багатьох позицій, які пояснюють різноманітність її проявів, відповідно, розмаїтість дефініцій, яких налічується безліч. Усі вони здебільшого наголошують на певній стороні характеристики якості тих або інших функцій культури. Незважаючи на значну кількість визначень культури, з них можна виокремити загальні положення. У рамках будь-якої теорії культури мова завжди йде про:

- а) результат людської життєдіяльності;
- б) формування певних зразків, стандартів, правил;

- в) прагнення до поліпшення та розвитку вихідних позицій;
- г) об’єктивність, тобто незалежність існування певної реальності, створеної людиною, від якої потрібно відштовхуватися, яку не можна не враховувати. Ця реальність, будучи результатом минулої діяльності людей, регулює їхнє сьогодення, керує ними і, як наслідок, визначає їх майбутнє.

Таким чином, можна виокремити положення, що визначають та характеризують корпоративну культуру як:

- продукт спільної життєдіяльності людей, властивий будь-якому людському суспільству, що засвоюється в процесі навчання та виховання, і в системах соціальних цінностей, звичаїв, стандартів, правил, а не успадковується генетично;
- динамічне явище зі здатністю до саморозвитку, породження нових форм та способів задоволення потреб працівників, що також сприяє адаптації культури до мінливих зовнішніх факторів;
- корпоративна культура сприяє самоідентифікації суспільства та його членів, слугує для роз-

пізнання “своїх” і “чужих”, а також є своєрідним захисним та обмежуючим бар’єром між її носіями та зовнішнім середовищем.

Очевидно, що термін “культура” може бути застосований до соціальної групи різної величини. Тією самою мірою це належить і до організації: корпоративна культура — невід’ємна частина будь-якої організації та середовища її існування.

Поняття “корпоративна культура” корелює з поняттям “корпорація”. Під корпорацією, зазвичай, розуміють сукупність осіб, які працюють разом задля здійснення спільної мети та досягнення загальних цілей. Корпорації утворюються самостійними суб’єктами права, тобто юридичними особами.

Тому потрібно детальніше розглянути проблему співвідношення понять “корпорація” та “організація”. Є й інші погляди щодо визначень корпоративної культури. Їх аналіз дає підстави стверджувати, що існує можливість виокремити певні підходи до визначення поняття “корпоративна культура”. Так, виокремлюємо підходи, згідно з якими корпоративну культуру можна розглядати як: незалежну зовнішню складову, внесену в організацію ззовні; внутрішню складову організації; складову сутності організації.

Підхід українських учених щодо формування корпоративної культури організації нині ґрунтується переважно на моделях країн з розвиненим ринком та має яскраво виражений інноваційний аспект.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ НА КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Необхідність удосконалення структури персоналу вітчизняних комунальних підприємств потребує проведення глибоких досліджень, а саме: пошуку нових теоретичних підходів; побудови моделей впливу структури персоналу на ефективність діяльності підприємств; розроблення практичних рекомендацій щодо адаптації підприємств до ринкових умов функціонування. Проблеми організаційного розвитку та оптимізації організаційних структур підприємства розглянуто в наукових працях таких учених, як: О. Бадзим, Ю. Благодир, В. Гагарський, Н. Демченко, О. Древаль, А. Лациба, Ю. Ходіч та ін.

Визначимо напрями вдосконалення процесу оптимізації структури персоналу на комунальному підприємстві.

Дослідивши стан структури персоналу на комунальному підприємстві “Міське господарство” та механізми її оптимізації, що використовуються на цьому підприємстві, можемо відзначити, що в цілому управлінська діяльність та рішення керівництва щодо оптимізації структури персоналу на сьогодні є доцільними, але все ж таки існують і певні недоліки, що мають етико-економічні аспекти.

Не маючи фінансового підґрунтя, підприємство не може собі дозволити збереження працівників при їх функціональному недовикористанні. Навпаки, скорочення персоналу стало одним з механізмів проведення оптимізаційних перетворень у КП “Міське господарство”. Скорочення персоналу потребувало зміни робочих місць з ініціативи адміністрації або самих працівників та функціональної адаптації штатних працівників до змінних умов діяльності за допомогою використання нестандартних режимів робочого часу. Процес такої адаптації персоналом розумівся, але сприймався не надто позитивно, оскільки відбулося збільшення обов’язків і навантаження.

Урівноважували це питання економічним шляхом. Після скорочення персоналу та переведення його частини на договірну основу та за рахунок вивільнених коштів після скорочення відбувся перерозподіл витрат на оплату праці на користь штатного персоналу у вигляді надбавок та премій. Умовою для виплати премій і надбавок штатному персоналу стала зміна графіків роботи та обов’язків з тенденцією до збільшення.

Тож, основними етичними недоліками результатів проведеної оп-

тимізації персоналу КП “Міське господарство” стали: скорочення персоналу; збільшенням режимів та графіків роботи; відсутність заходів адаптації персоналу до нових умов та режимів роботи.

Зважаючи на це, ми розробили комплекс рекомендацій щодо вдосконалення процесу та механізмів проведення оптимізації структури персоналу на КП “Міське господарство”.

1. Спираючись у процесі оптимізаційних змін на підприємстві на звільнення, керівник має розуміти, що звільнення є стресом для будь-якого працівника, незалежно від того, чи то звільнення за власним бажанням, чи то зі скорочення штату.

Тож дуже важливо, щоб працівники розуміли, що підприємство цінує свій персонал і в силу своїх можливостей піклується про нього, навіть у момент скорочення чисельності, оскільки потреби організації у персоналі змінюються як у бік зменшення, так і в бік збільшення.

Керівництво підприємства має сприяти створенню банку даних на працівників, що звільнились (чи були звільнені). У випадку збільшення потреб у персоналі, ці працівники мають бути першими кандидатами на робочі місця, вони знають специфіку роботи підприємства, мають досвід і кваліфікацію.

2. Приділити більшу увагу такому механізму оптимізації персоналу, як перенавчання та підвищення кваліфікації, особливо коли відбуваються зміни у перерозподілі функціональних обов’язків та навантаження.

Оскільки перенавчання та підвищення кваліфікації потребує певного часу, то їх слід проводити завчасно, і перш ніж проводити заходи зі скорочення та перерозподілу обов’язків.

Загалом перенавчання та підвищення кваліфікації позитивно впливає не лише на процес оптимізації заходів по роботі з персоналом, а й на результати діяльності, систему взаємовідносин у колективі: чим вищий рівень освіти і кваліфікації працівників, тим кращих результатів можна очікувати від колективу. Взаємини у колективі, що складається з висококваліфікованих працівників, значно рівніші, ніж у колективі менш кваліфікованих працівників. У колективі висококваліфікованих працівників кожен має право на власну думку і на повагу до неї, позитивно сприймаються ініціативи і пропозиції щодо поліпшення загальної трудової діяльності тощо.

3. Використовувати аутсорсинг як механізм оптимізації структури персоналу, спрямований на передачу ведення функціонально необхідних, але не основних напрямів у діяльності підприємства компаніям, що спеціалізуються у цьому конкретному роді діяльності. Це допомагає визволити ресурси та зосередитись на основній сфері діяльності комунального підприємства.

Перевагами, які надає використання аутсорсингу, є: зменшення витрат (виключення витрат на підбір персоналу, перерозподіл статей бюджету (зарплата — послуги), виключення або зменшення витрат на звільнення персоналу; зменшен-

ня витрат на компенсаційний пакет, ведення спрощеної системи оподаткування тощо); фокусування уваги на основній діяльності підприємства; гнучкість реагування на зміни на ринку (кризи, дефолти) і всередині підприємства (реорганізації, реструктуризації, злиття, поглинання), можливість використання кваліфікованих робітників, підвищення якості послуг, скорочення персоналу тощо.

Механізмом застосування аутсорсингу є: на рівні внутрішнього функціонування відбувається скорочення штатного фахівця або служби, відповідальної за виконання функції, яка передається на аутсорсинг; налагодження зв'язків із організацією-аутсорсером, визначення відповідальних за зв'язок, а також контроль діяльності організації-аутсорсера, у разі потреби посилення функції захисту інформації. На рівні відносин із зовнішнім середовищем підприємство укладає з аутсорсером договір про надання аутсорсингових послуг, в якому визначаються цілі і завдання, формується набір послуг і, відповідно, порядок їх надання, за

необхідності можливе укладання додаткової угоди про конфіденційність інформації.

Таким чином, реалізація визначених механізмів оптимізації структури персоналу, а отже і проведення організаційних змін на підприємстві передбачає визначення економічного результату впровадження прийнятих організаційних рішень, а також аналіз їх впливу на результати функціонування підприємства. З урахування того, що організаційні рішення не мають прямого впливу та носять опосередкований, непрямий характер, оцінити організаційні перетворення можна з використанням таких критеріїв: за ступенем відповідності щодо поставленого завдання (з використанням методу експертних оцінок, з формуванням імітаційних моделей тощо), за рентабельністю витрат (за критерієм мінімізації витрат при реалізації організаційного рішення у повному обсязі). При цьому проблема вибору методів проведення оптимізаційних заходів та критерію оцінки результативності перетворень ще потребує подальших досліджень.

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ЗА КОМПЕТЕНЦІЯМИ НА ТОРГОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Однією з найбільш гострих і водночас складних управлінських проблем сучасних підприємств є оцінка персоналу. Для підтримки бажаного рівня кваліфікації, професійних і ділових якостей, результатів праці персонал потрібно систематично оцінювати. Це вносить визначеність, показує тенденцію та дає змогу виокремити фактори, від яких залежать результати діяльності підприємства.

Проблема обумовлена ще й тим, що на сьогодні не існує єдиної методики чи алгоритму вибору методу оцінки персоналу підприємства та реалізації його на практиці. Створити систему оцінки, однаково збалансовану з погляду точності, об'єктивності, простоти і зрозумілості, дуже складно, тому на сьогодні існують методи, технології, системи оцінки персоналу, кожна з яких має свої переваги й недоліки.

Отже, обґрунтуємо та розробимо методичні рекомендації щодо оцінки персоналу торгових підприємств.

Українські та російські науковці у своїх дослідженнях дають різні визначення сутності поняття “оцінка персоналу”. Так, Є. В. Маслов розглядає оцінку працівника як процедуру, проведену з метою виявлення ступе-

ня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності визначеним вимогам [1, 218]. Є. А. Борисова дає таке визначення: “Оцінка персоналу — процес визначення ефективності діяльності співробітників у реалізації завдань організації з метою послідовного нагромадження інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень” [2, 9]. Р. В. Закіров і Н. М. Комарова вважають, що: “оцінка — це інформація про рівень професійної підготовки персоналу, відповідність займаних або планованих посад працівників, про ступінь розвитку ділових і особистісних якостей, а також про результати практичної або навчальної діяльності, заснована на порівняльному аналізі конкретних показників оцінюваного з нормативними вимогами” [3, 52]. Таким чином, поняття оцінки персоналу містить у собі процес визначення ефективності діяльності працівників у реалізації завдань підприємства, у ході якого отримується інформація про рівень професійної підготовки персоналу, про відповідність займаних посад працівників, про ступінь розвитку ділових і особистісних якостей, а також про результати практичної або

навчальної діяльності, заснованій на порівняльному аналізі конкретних показників оцінюваного з нормативними вимогами, а також процедурі проведення аналізу.

Активність реалізації працівниками своїх компетенцій у компанії залежить не тільки від того, яким потенціалом володіє кожен з них. Професійні компетенції настільки впливають на конкурентні переваги компанії, наскільки добре вона підтримує їх розвиток порівняно з конкурентами. Формування і розвиток професійних компетенцій організації може здійснюватися тільки за допомогою комплексу взаємозалежних елементів системи оцінки компетенцій, оцінки їх відповідності необхідному рівню, а також системи навчання і розвитку працівників.

Виконавець має відповідати посадовим вимогам, змісту і характеру праці, а також вимогам, обумовленим ефективною організацією виробництва, що використовують найбільш раціональні методи роботи, технічні засоби. Оцінці піддаються не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, а й реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певній ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва, а результати праці — нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленим цілям.

Вихідними даними для оцінки персоналу є: моделі робочих місць персоналу, положення про атестацію, методика рейтингової оцінки, правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розпис, особові

справи працівників, накази з кадрових питань, соціологічна анкета, психологічні тести.

Будь-яка професійна позиція описується сукупністю декількох компетенцій — від 3—5 для нижчого персоналу до 8—12 для топ-менеджменту. Кожна компетенція визначається в термінах поведінкових індикаторів, які можна спостерігати в реальних робочих ситуаціях і в ділових іграх. Модель компетенцій є змістовним ядром оцінки персоналу, а конкретні методи (тести, інтерв'ю, ділові ігри, ассесмент-центри), які використовуються для її проведення, — технологічним забезпеченням. Вибір останнього залежить від фінансових і часових ресурсів підприємства.

На початковому етапі застосування метод компетенцій припускає проведення великого обсягу попередньої роботи з визначення конкретного набору компетенцій і їх систематизації для кожної посади, що викликає необхідність розробки методики кількісного виміру компетенцій і їх оцінки. Компетенції створюються під конкретну стратегію на визначеному етапі розвитку компанії.

Наведемо фрагмент методики оцінювання персоналу та визначимо ефективність її використання на підприємстві.

Наприклад, початковим етапом складання профілю посади на торговому підприємстві є проведення тренінгу за участю усіх суб'єктів оцінки. Першим етапом цього тренінгу було обговорення актуальності оцінки персоналу відділів збуту та пояснення, для чого саме вона проводиться. Другим етапом було

обговорення ключових понять проведення оцінки та пояснення їх змісту. Третім етапом було представлено процедуру майбутнього проведення оцінки персоналу та обговорено шляхи доведення результатів оцінки до керівництва й оцінюваних.

Після тренінгу розробляється перелік компетенцій для кожної посади, які потім ранжуються за рівнем їх значущості з метою побудови діаграми професійних компетенцій, приклад якої зображено на рисунку.

Діаграма показує, що у менеджера зі збуту достатньо знань, умінь, проте ініціативи, рішучості та цілеспрямованості недостатньо. Можна зробити висновок, що мотивація цього працівника на низькому рівні.

Діаграма професійних компетенцій використовується як критерій при оцінці кандидата, на основі якої здійснюється зіставлення рівнів індивідуальних і професійних компе-

тенцій. Якщо рівень індивідуальних компетенцій перевищує необхідний рівень професійних компетенцій, то незатребуваний рівень компетенцій не впливає на процес оцінки кандидата і може бути класифікований як “компетенції поза професією”. Першим етапом у розробці процедури оцінки є визначення груп посад, для яких вона буде розроблятися, а також вивчення основних функцій та обов’язків, які повинні виконувати особи, що обіймають ці посади.

Наступним етапом є розробка методики оцінки за обраними критеріями. Основним методом, який буде використовуватись для оцінки персоналу, є інтерв’ю по компетенціям, яке має проводити менеджер з персоналу.

Після підбиття підсумків оцінки, результати повідомляють працівникам, які проходили оцінювання. Коли зворотний зв’язок був здійсне-



Діаграма значущості професійних компетенцій менеджера зі збуту

ний, розробляється план із розвитку у співробітників тих компетенцій, де був виявлений недостатній їх рівень, що негативно впливає на ефективність роботи, тобто рівень розвитку ключової компетенції є критичним. Методи розвитку цих компетенцій залежать від їх специфіки. Якщо спостерігається критичний рівень компетенції, яка притаманна всім учасникам оцінювання, найкращим способом її розвитку буде проведення тренінгу. Зокрема, якщо за результатами оцінки у більшості працівників буде критичний рівень з компетенції “виховання навичок роботи в команді”, то рекомендацією буде проведення тренінгу на предмет командоутворення за матеріалами професійної діяльності.

Таким чином, проведення регулярної оцінки персоналу за обраними методом та критеріями дає можливість визначити пріоритети розвитку працівників торгового підприємства, прогнозувати і планувати їхню кар’єру.

До пріоритетних напрямів дослідження у цій галузі варто віднести формування механізму оцінки персоналу та його автоматизацію.

Література

1. *Маслов В.* О стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 5. — С. 99—105.
2. *Борисова Е. А.* Оценка и аттестация персонала. — СПб.: Питер, 2002. — 256 с.
3. *Закиров Р. З., Комарова Н. М.* К вопросу о системе аттестации и оценки персонала // Деньги и кредит. — 2003. — № 7. — С. 52—54.
4. *Швец И. Б., Следь А. Н., Позднякова С. В.* Применение метода компетенций при найме и оценке персонала // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. — Т. 3. Регулювання соціально-трудових відносин на ринку праці. — К.: КНЕУ, 2005. — 648 с.

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Нині доволі часто спостерігаються ситуації, у яких підприємства, в тому числі і банківські установи, реально володіючи кваліфікованими людськими ресурсами, сучасними або просто хорошими технологіями і технікою, будівлями, маючи достатнє фінансове забезпечення, не забезпечують досягнення позитивного результату своєї діяльності. Причини такого становища криються у тому, що в процесі тривалого і нестабільного перехідного періоду реформування економіки, радикальних політичних змін динаміка способу сприйняття й оцінки реалій ринкового середовища була і є далеко неадекватною потребам. Це, у свою чергу, зумовило втрату як управлінським, так і виконавчим персоналом чітких ціннісних орієнтирів. Рівень мотивації персоналу до проявів належної робочої поведінки був і залишається або дуже низьким, або цілком відсутнім.

Однак останнім часом розуміння необхідності використання мотиваційних технологій в управлінні персоналом українських банківських установ знаходить все більшу підтримку серед нового покоління керівників і управлінців. Вони розуміють, що сильна мотивація праці, з одного боку, запорука процвітання та розвитку банку, а з другого — фак-

тор підтримки психологічної стійкості працівника на достатньо високому рівні продуктивності.

Робота в банку має особливості, які доцільно враховувати при розробці мотиваційної політики та на практиці управління персоналом. Менеджери по роботі з персоналом мають враховувати всі особливості роботи персоналу банківської установи, що безпосередньо впливають на мотивацію праці персоналу. Розглянемо ретельніше такі фактори. Праця в банку завжди носить колективний характер. Практично будь-яку операцію чи послугу неможливо здійснити одним спеціалістом. Доцільно так стимулювати кожного працівника, щоб він усвідомлював, що власне благополуччя і впевненість у завтрашньому дні залежать від фінансового стану банку, його клієнтів, іміджу.

Також одним із факторів, що безпосередньо впливає на мотивацію, є постійне ускладнення спектру операцій, що проводяться, упровадження нових комп'ютерних технологій для спрощення й прискорення банківських операцій. Для поповнення знань і професійних навичок, яких бракує, у практиці управління персоналом доцільно використовувати різноманітні тренінги, семінари. Необхідно завжди контролювати по-

точний рівень знань, кваліфікацію і її відповідність новим етапам банківських операцій.

Особливість, яку доцільно враховувати при розробці мотиваційної політики — це високий ступінь відповідальності за проведені операції і прийняті рішення. Цей фактор характерний практично для всіх працівників банківської установи: для працівників операційної частини, які працюють з готівкою клієнтів; для працівників кредитного відділу, які мають ретельно проаналізувати кредитну історію позичальника; для відповідальних за здійснення або не здійснення операцій, пов'язаних з капіталом банку; для працівників відділу перевезення валютних цінностей та інкасації коштів.

На характер, зміст і якість діяльності персоналу банківської установи також особливий вплив мають специфічні фактори. Це передусім нерівномірна завантаженість протягом місяця, року. Наприклад, у період здачі звітності й підбиття фінансових та економічних підсумків робота персоналу банку більш інтенсивна. Співробітники операційних відділів дуже часто працюють у режимі понаднормового часу (в “Ощадбанку” — це дні видачі пенсій, зарплат, останні дні строку сплати комунальних платежів).

Ще одним специфічним фактором є постійна робота з людьми. Клієнти дуже часто у звичайних працівниках операційних і кредитних відділів бачать головних виконавців та ініціаторів усіх бід, які не тільки “відняли” у них останні заощадження, а й розвалили всю банківську систему країни. Дуже часто це вира-

жається в агресії щодо працівників банку, висловленні невдоволення їхньою роботою, та в цілому негативним ставленням.

Враховуючи складні умови діяльності працівників банківських установ, потрібно відповідним чином підходити до питання мотивації їхньої праці. По-перше, необхідна відповідна психологічна готовність до роботи в таких умовах. По-друге, потрібна ефективна система позитивних мотивацій, як основного компонента стійкості професійної діяльності в кількісних і якісних аспектах.

Мотивація праці — це спонукання з причин, що лежить за рамками грошей і статусу. Парадокс у тому, що більша заробітна плата не завжди сприяє ефективній віддачі, якщо людина не зацікавлена в тому, що робить. Звичайно, матеріальна винагорода, як фактор, що посилює роль і місце мотивації праці в практиці управління персоналом банку, дуже важлива, але вона заслуговує окремого розгляду. Тому зосередимося на інших, не менш важливих факторах. Один з них — моральне стимулювання. Воно може здійснюватися у двох напрямках: заохочення й осудження. Ці два методи спрямовані на створення різноманітних відповідних реакцій працівників, але обидва можуть сприяти мотивуванню людини. Варто пам'ятати, що моральне заохочення чи осудження діє не однаково на різні категорії людей. Це залежить від рівня їх духовного розвитку, життєвих цінностей та пріоритетів, віку, статі і т. ін.

Якщо працівники банківської установи матимуть уяву щодо своєї

майбутньої ділової кар'єри, це може стати сильним стимулом їх ефективної роботи. Також методами мотивації персоналу можуть стати досить хороші умови праці, сприятливий психологічний клімат у колективі, можливість самореалізації.

Яку б систему мотивації персоналу керівництво банківської установи

не вибрало, потрібно пам'ятати, що персонал, будучи найбільшою статтею витрат, водночас є джерелом найбільшого потенціалу для успішного банку. Рівень мотивації персоналу і те, як керівництво працює з мотивацією своїх співробітників, є важливою умовою для досягнення успіху.

ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Призначення інформаційних систем — це автоматизація розрахунків, під якою розуміють людино-машинне розв’язування різноманітних завдань. За час виникнення і розвитку інформаційних систем, вони мали різну структуру, яка значною мірою залежала від техніко-експлуатаційних характеристик обчислювальної техніки, що в той чи інший період використовувалася для автоматизації завдань.

Нині в історії розвитку інформаційних технологій прийнято виокремлювати чотири покоління:

1. Перше покоління (1960—1970 рр.). Будувалось на базі центральних ЕОМ за принципом “одне підприємство — один центр опрацювання”, а стандартним середовищем виконання додатків (функціональних завдань) слугувала операційна система фірми IBM — MVS.

Початок створення інформаційних систем (ІС) у нашій країні відносять до 1963 р., коли на великих підприємствах почали використовувати електронно-обчислювальні машини (ЕОМ) для розв’язування завдань організаційно-економічного управління. Перші такі системи обмежувалися розв’язуванням деяких

функціональних управлінських завдань, наприклад, завдань бухгалтерського обліку. Тому системність автоматизованої обробки економічної інформації на початку 60-х років характеризувалася частковістю та локальністю. Протягом 60-х років поступово переходять від локальних систем обробки даних до систем, що охоплюють широке коло завдань управління. Основним критерієм оцінки ефективності інформаційних систем, які створювалися, була різниця між витраченими на розробку і зекономленими у результаті впровадження коштами. Основною проблемою на цьому етапі була психологічна — погана взаємодія користувачів, для яких створювалися інформаційні системи, і розроблювачів через розбіжність їхніх поглядів і розуміння розв’язуваних проблем. Як наслідок цієї проблеми, створювалися системи, які користувачі погано сприймали і, незважаючи на їх достатньо великі можливості, не використовували повною мірою їх потенціал.

2. Друге покоління (1972—1980 рр.). Характеризується першими спробами децентралізації інформаційних технологій, у процесі якої інформаційні технології почали розповсюджуватись на робочих місцях в

офісах і відділеннях компаній. Для цього використовувались персональні комп'ютери (ПК). Водночас почалось широке впровадження технологій систем управління базами даних (СУБД) та пакетів комерційних прикладних програм. Кардинальним нововведенням цього покоління технологій стала багаторівнева модель системи опрацювання даних з використанням децентралізованої бази даних.

Цей етап створення автоматизованих систем (АС) розпочався у 1972 р., коли вперше до плану на восьму п'ятирічку було внесено питання розвитку економіки і створення автоматизованих систем управління (АСУ). Розширилися технічна та програмна бази АСУ, що позначилося на урізноманітненні варіантів їх побудови з орієнтуванням на окремі класи та моделі ЕОМ, включаючи міні- та мікрокомп'ютери. Зросла також багатоваріантність АС у зв'язку зі збільшенням кількості технологічних режимів експлуатації ЕОМ та всього комплексу технічних засобів, зокрема, почалося запровадження діалогового режиму та режиму телеобробки даних.

Проте відмінність інформаційних систем другого покоління (1972—1986 рр.), які в зарубіжній літературі називались управлінськими (адміністративними) інформаційними системами, від АС першого покоління полягає в тому, що перші мали спільне інформаційне забезпечення усіх завдань — базу даних (БД). Організація єдиної бази даних стала можливою лише завдяки тому, що бу-

ли створені спеціальні програмні продукти — системи управління базами даних (СУБД). Основне призначення СУБД — створення та підтримка в актуальному стані бази даних, а також її зв'язок з програмами розв'язування економічних завдань (прикладні програми користувачів).

3. Третє покоління (1980—1992 рр.). Стрімке поширення мережних технологій опрацювання даних. Логіка корпоративного бізнесу зажадала об'єднання окремих комп'ютеризованих робочих місць в єдину інформаційну систему, і таким чином з'явилися обчислювальні мережі розподіленого опрацювання. Спочатку це були однорангові мережі, але в процесі розвитку інформаційних технологій на цьому етапі однорангового розподіленого опрацювання поступились місцем ієрархічній моделі “клієнт — сервер”.

У середині 80-х років був накопичений значний досвід створення та використання інформаційних систем організаційного управління. Так, у 1988 р. функціонувало близько 6000 АСУ різних рівнів та проблемної орієнтації, у тому числі 2600 АСУ підприємств і об'єднань — автоматизовані системи управління підприємствами (АСУП). Створено значну кількість автоматизованих систем управління технологічними процесами (АСУ ТП), систем автоматизованого проектування конструкцій та технологій (САПР).

Економічна ефективність багатьох діючих АСУ дуже значна. Середнє значення річного економічно-

го ефекту АСУ становило 640 тис. крб., а коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень досягав 0,88.

Крім прямого економічного ефекту, впровадження АСУ мало великий вплив на зміну характеру діяльності управлінського персоналу. Підвищилась оперативність, наукова обґрунтованість та об'єктивність прийнятих управлінських рішень; виникла можливість розв'язувати принципово нові економічні завдання, які до впровадження АС не розв'язувалися апаратом управління; збільшився час на творчу роботу працівників за рахунок скорочення обсягів виконання рутинних операцій вручну; у результаті автоматизації процесів інформаційного обслуговування підвищилась інформованість управлінського персоналу.

4. Четверте покоління (з 1992 р.).

Має таку відмінну рису: централізоване опрацювання інформації і єдине управління ресурсами системи на верхньому рівні поєднується з розподіленим опрацюванням на нижніх рівнях. Для сучасних інформаційних систем четвертого покоління характерні такі особливості:

- повне використання можливостей персональних комп'ютерів і середовища розподіленого опрацювання даних; модульна побудова системи, що передбачає використання різних типів архітектурних рішень у межах однієї системи;
- економне використання ресурсів системи (як апаратних, так і програмних) за рахунок цен-

тралізованого збереження та опрацювання даних;

- використання централізованих засобів системного адміністрування, які дозволяють здійснювати контроль за функціонуванням мереж та управління ними на всіх рівнях ієрархії, а також забезпечувати необхідну гнучкість конфігурації системи;
- зниження прихованих експлуатаційних витрат на утримання інформаційної системи. Ці витрати складаються, зокрема, з витрат на підтримання функціонування мережі, резервне копіювання даних, налаштування конфігурації мереж, забезпечення захисту даних, відновлення чи інсталяція наступних версій програмного забезпечення тощо. Ці витрати важко виокремити в чистому вигляді, а відтак — і передбачити в бюджеті організації.

Такі технологічні поняття, що використовуються у виробничій сфері, як норма, норматив, технологічний процес, технологічна операція і т. п., можуть застосовуватися і в інформаційній технології. Перед тим як розробляти ці поняття у будь-якій технології, у тому числі й в інформаційній, завжди варто починати з визначення мети. Потім варто спробувати провести структурування всіх дій, що приводять до окресленої мети, і вибрати необхідний програмний інструментарій.

Необхідно розуміти, що освоєння інформаційної технології і подальше її використання мають бути зведені до того, щоб було потрібно спочатку добре оволодіти набором

елементарних операцій, кількість яких обмежена. З цієї обмеженої кількості елементарних операцій у різних комбінаціях складається дія, а з дій, також у різних комбінаціях, складаються операції, що визначають той або інший технологічний етап. Сукупність технологічних ета-

пів утворить технологічний процес (технологію). Він може починатися з будь-якого рівня і не включати, наприклад, етапи або операції, а складатися тільки з дій. Для реалізації етапів технологічного процесу можуть використовуватися різні програмні середовища.

ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується домінуванням і усталеністю атмосфери взаємної уваги, симпатії, довіри, теплоти міжособистісних стосунків; схильністю до сприйняття товариських порад і зауважень, до спілкування з членами колективу в неробочий час; поєднанням духу товариства з високою внутрішньою дисципліною, принциповістю і відповідальністю, вимогливістю до себе та інших. Йому відповідає настрій духовного піднесення, життєрадісності, готовності до корисних дій із вирішення завдань та реалізації цілей спільної діяльності.

Критеріями сприятливого соціально-психологічного клімату можуть слугувати такі характеристики:

- на рівні колективної свідомості: розуміння суспільних цілей; позитивна оцінка власної виробничої діяльності; оптимістичний (життєрадісний) настрій, домінуючий у процесі життєдіяльності колективу;
- на рівні поведінки: сумлінне, ініціативне ставлення членів колективу до своїх обов'язків; високий рівень розвитку колективізму (взаємної відповідальності, вимогливості, взаємодопомоги у виробничих та

особистих відносинах); низький рівень конфліктності у міжособистісних стосунках, відсутність порушень трудової дисципліни; відсутність чи незначна плинність кадрів; вільне обговорення усіх питань, невимушеність атмосфери, доброзичливість критики. Для оптимізації соціально-психологічного клімату передусім необхідно сформувати взаємовідносини довіри, підтримки, позитивну психологічну атмосферу. Для цього необхідно забезпечити правильне й ефективне спілкування в організації. Головна мета комунікації в організації — це досягнення соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента. Комунікаційні потоки пронизують весь простір організації.

Для сприятливого (зрілого, здорового) соціально-психологічного клімату властиві:

- переважання творчого, професійного настрою протягом дня;
- почуття групової згуртованості та товарищескості;
- гарні взаємозв'язки між співробітниками;

- своєчасність та об'єктивність вирішення конфліктних ситуацій;
- справедливість в оцінці діяльності кожного працівника;
- використання можливостей неформального лідерства;
- колективне обговорення варіантів важливих рішень, що приймаються;
- цілковита згода надати допомогу співробітникам.

До основних показників рівня розвитку соціально-психологічного клімату відносять: ефективність професійної діяльності та стан дисципліни. Серед суб'єктивних (психологічних) показників часто називають ступінь задоволеності членів колективу різними сторонами його

життєдіяльності, особливості сприйняття та розуміння інших людей, задоволеність взаємовідносинами, що склалися, психічний стан робітників, ефективну мотивацію та ін. Твердження, що сприятливий соціально-психологічний клімат — це коли всім у цьому колективі добре, не завжди є коректним, оскільки в установах, де всім добре, результати діяльності можуть бути несподівано протилежними. Отже, основними рисами здорового мікроклімату є: наявність стійкої атмосфери уваги, поважливого ставлення до людини, дух товариськості, які поєднуються з внутрішньою дисципліною, принциповістю, відповідальністю, вимогливістю як до інших, так і до себе.

ФІРМОВИЙ КАЛЕНДАР ЯК ЗАСІБ РЕКЛАМНОГО ІНФОРМУВАННЯ

Розглянемо фірмовий календар як засіб візуальної ідентифікації підприємства на сучасному ринку, а також порушимо питання про поліпшення вигляду фірмового календаря за допомогою елементів графічного дизайну для підвищення ефективності впливу торгової марки на споживачів, викликаючи у них довіру. Адже на сьогодні існує проблема неправильного і недоречного використання кольору та графічних елементів у календарях.

Календарі є сучасним засобом рекламного інформування, вони давно увійшли до нашого вжитку і мають великий попит. Календарі допомагають людині орієнтуватися в часі, приносять естетичне задоволення. У кожному будинку, в кожному офісі обов'язково є календарі. Проблема пов'язана із сучасними тенденціями розвитку ринку, яка полягає не в тому, як виробити продукцію, а в тому, як її продати. Це стосується і календарної продукції. Одним із перших аргументів під час вибору такого товару покупцем є її зовнішній вигляд — дизайн обкладинки, малюнок, календарна сітка, додаткова інформація. Тому календар, який привернув увагу одразу, має більше шансів бути проданим і принести видавцеві прибуток [1].

Вивчимо чинники і характерологічні елементи, зокрема графічні, формування графічного стилю календаря як певної моделі комунікативно-змістової інформації, яка виокремлює його з-поміж інших.

Нині складно знайти сферу життя, до якої графічний дизайн не був би причетний. На всьому, що оточує нас на вулицях, у магазинах, транспорті, офісах і навчальних закладах, а також на телебаченні та в Інтернеті — скрізь можна побачити результати роботи графічних дизайнерів. Уже неможливо уявити собі життя без рекламних буклетів і каталогів, без афіш і квитків, врешті-решт, без візиток і етикеток на товарах [2].

Як показують маркетингові дослідження, календар — не лише канцелярський атрибут, а ще й вдалий спосіб розміщення реклами компанії або послуги, яка не поступається за ефективністю іншим видам реклами [5]. Календарі поєднують у собі безперечну функціональність із високим рекламним потенціалом, при цьому термін їх активного життя (не менше року) значно перевершує термін життя такої рекламної продукції, як листівки, плакати і буклети [7].

На сучасному ринку можна побачити величезну кількість різноманітних видів календарної

продукції: квартальні, кишенькові, настінні, перекидні та календарі-будиночки — звичайні й перекидні. Також слід підкреслити, що на сьогодні календарі є не тільки зручним “покажчиком дати”, а й гарним подарунком колегам, друзям і партнерам на Новий рік. Сила його корпоративного впливу матиме бажаний результат, який навряд чи можна переоцінити. Безумовно, календарі — необхідна річ у повсякденному житті, особливо для зайнятих людей. Можна погодитися з думкою, що людині, завантаженій роботою, достатньо лише поглянути на календар, аби дізнатися про число, день тижня, бути в курсі щодо певних дат. Під час складання розкладу роботи або визначення дати проведення переговорів на цей чи наступний рік такий вид поліграфічної продукції стане просто незамінним.

На відміну від іншої рекламної продукції, перекидний настінний календар дає можливість відчувати зміну обстановки. Багато хто практикує ілюструвати пори року, розміщуючи барвисті пейзажі відповідно до місяців або кварталів року. Перегортаючи календар, мимоволі згадуєш про невблаганний плин часу. А кожна наступна ілюстрація завжди вносить ноту свіжості, піднімає настрій.

Слід зазначити, що чим більше листків календаря, тим більше рекламної інформації можна в ньому розмістити. На різних сторінках може повідомлятися про різні послуги фірми. Можна погодитися, що таке подання рекламної інформації дуже ефективне, оскільки, з одного боку, повідомляє про різні послуги, з другого — робить це дуже ненав’язливо.

Проте, як відомо, кількість інформації, яку може засвоїти людина, обмежена. Тому, видаючи різні рекламні повідомлення своїй аудиторії малими порціями, можна досягти кращого результату.

Розглянемо відмінність елементів графічного дизайну календарів від інших друкованих видань:

- більшу частину обсягу дитячого видання займають зображення, а текст друкується 14—16 кеглем;
- розважальні періодичні видання значну увагу приділяють зображенням, яскравим заголовкам, а текст може складатися гарнітурами, які важко читаються, виворотками, але при цьому доповнювати стильові особливості видання;
- енциклопедії призначені для вибіркового читання, отже, текст друкується у дві шпальти 8—10 кеглем, має значну кількість відміток, перехресних посилянь;
- наукові періодичні та неперіодичні видання супроводжуються примітками, коментарями, словниками, покажчиками; віршовані твори найкраще сприймаються у невеликому форматі [3].

Останніми роками простежується тенденція оформлювати обкладинки і календарні сітки стандартним набором шрифтів, одноманітними ілюстраціями, неякісними графічними елементами [4]. Через це багато календарів мають однаковий і бідний вигляд. Нині існує велика кількість технологічних можливостей з облагороджування цієї продукції: тиснення,

конгрев, біндеровка, висічка, гібридний лак, УФ-лак та ін. [6].

Концепція календаря — основна ідея майбутнього проекту, формулювання його смислового змісту як ідейно-тематичної бази проектного задуму, що виражає художньо-проектне судження дизайнера про явища більш масштабні, ніж сам проект [8].

У ході дослідження було виявлено, що основний відсоток отримуваної людиною інформації сприймається зором. За статистикою, сприймається 83 % зорової інформації і лише 40 % запам'ятовується людиною (проти 20 % від почутого!). А зображення може нести в собі не менше (а інколи й більше) інформації, ніж текст. Тому можна зробити висновок: тільки сукупно: графіка, колір, текст, заголовки — вся композиція складає інформаційний вміст сторінки [10].

Якщо твір в основі своїй задумано простим та цілісним, то ми бачимо його весь одразу та запам'ятовуємо його як одне ціле. Тому, ознайомившись із українськими та зарубіжними аналогами проектування та проаналізувавши їх наявні позитивні та негативні моменти, було окреслено власну концепцію проектування. Практичне втілення вимог до фірмового календаря можна розглянути на основі створення тематичного настінного календаря за матеріалами конкурсу дитячого малюнка “Якою я бачу свою Україну”. Конкурс був проведений Видавничим домом “МЕДІА-ПРО” та редакцією журналу “Довідник кадровика”. Мета цього конкурсу — виявити ставлення дітей, які виховуються в дитячих будинках, до своєї країни за допо-

могою малюнка; привернути увагу громадськості до сучасного патріотичного виховання; зрозуміти, якою насправді є сьогодні Україна з погляду дітей, позбавлених батьківської опіки. Адже саме малюнок є одним із найефективніших способів аналізу дитячого відчуття себе в певному середовищі, зокрема й у власній державі.

Календар перекидний на 12 сторінок, кожна сторінка містить: дитячий малюнок, календарну сітку з унесеними заходами для працівників кадрових служб, рекламну інформацію щодо періодичних видань компанії “МЕДІА-ПРО”. Календар виконано у яскравих кольорах та має нестандартне вирішення форми.

Отже, дослідження проблеми поліпшення вигляду календаря за допомогою засобів графічного дизайну дає змогу зробити висновок, що календарі мають свій власний стиль, відмінний від інших друкованих видань. Під час виробництва календарів можна використовувати велику кількість технологічних можливостей з облагороджування цієї продукції. Варто зазначити, що календар — це не лише канцелярський атрибут, а ще й вдалий спосіб розміщення реклами компанії або послуги. Отже, на перший план під час проектування макета календаря виходить його дизайн-концепція.

Література

1. Азрикан Д., Щелкунов Д. О природе и функциях фирменного стиля // Техническая эстетика. — 1975. — № 10. — С. 8—16.

2. *Альошина І.* Корпоративний імідж // Маркетинг. — 1998. — № 1. — С. 44—50.
3. *Аронов В. Р.* Дизайн и искусство. — М., 1984. — № 2 (Сер. “Эстетика”).
4. *Викентьев И. Г.* Приемы рекламы: Методика для рекламодателей и рекламистов. — Новосибирск, 1993. — 406 с.
5. *Компьютерная графика в дизайне: учебник для вузов / Д. Ф. Миرون.* — СПб.: Питер, 2004. — 224 с.
6. *Матвеева Р. В., Трубникова Г. Г., Шифрина Д. А.* Основы полиграфического производства. — М.: Книга, 1994. — 312 с.
7. *Маркетинг-менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер.* — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 464 с.
8. *Назайкин А. Н.* Иллюстрирование рекламы. — М.: Эксмо, 2004. — 480 с.
9. *Овчинникова Р. Ю.* Дизайн в рекламе. Основы графического проектирования. — М.: Юнити-Дана, 2010. — 271 с.
10. *Ткачев О.* Visual бренд: Притягивая взгляды потребителей. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 216 с.

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ

Мотивація працівників є однією з найважливіших функцій управління. Вона вимагає спеціальних умінь, наполегливості й розуміння людської природи. Адже в основі поведінки кожної людини лежать певні мотиви: внутрішні прагнення, цінності, які зумовлюють спрямованість їхньої активності та її форми; їх розуміння дає ключ до пояснення поведінки кожної особи і можливостей впливу на неї.

У процесі управління важливо визначити основні засади і взаємозв'язок мотивів, виокремити головні для того, щоб створити необхідні умови для їх реалізації чи формування нових зусиль до дій.

При реалізації і формуванні мотивів слід враховувати три ключові поняття змісту мотивації: зусилля, організаційні цілі та індивідуальні потреби. Керівники повинні вимагати від своїх працівників енергійних зусиль з метою досягнення організаційних цілей. Для цього вони мають забезпечити потреби індивідів, які становлять основні цілі мотиваційних зусиль.

Необхідно зазначити, що мотивація задовольняє дві обставини: по-перше, забезпечує індивідуальні потреби, а по-друге, досягає організаційних цілей. Анн Дроньє вказує на три фактори, за допомогою яких

можна визначити рівень мотивації людини: переконаність, відданість, перетворення.

Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом зацікавленості у трудовій діяльності.

Іноді мотивація стає проблемою тільки стосовно конкретних робітників. Якщо справи в організації йдуть добре і більшість її службовців працюють з високою віддачею та цілком задоволені, керівництву, можливо, буде корисним застосувати індивідуальний підхід до “невмотивованих” робітників.

Деяких робітників можна успішно стимулювати за допомогою чітких і досяжних цілей. Секрет використання постановки цілей як засіб мотивації полягає в тому, що робітникам “дозволяють” брати участь у визначенні їхніх власних завдань. Якщо цілі нав'язують зверху, усі переваги цього підходу, а саме “включення у гру” людських потреб вищих рівнів, будуть втрачені і робітники почуватимуть, що хтось маніпулює ними. Більше того, дуже важливо, щоб у цю систему був “умонтований” зворотний зв'язок: тоді люди знатимуть, чи справді досягають вони своїх цілей.

Однією з форм мотивації, яка мала широке застосування у практиці зарубіжних та вітчизняних підприємств, є використання гнучких графіків праці.

Мотивація на рівні підприємства має ґрунтуватися на таких вимогах:

- надання рівних можливостей щодо зайнятості та службового просування;
- узгодження рівня оплати праці за її результатами та визнання

особистого внеску у загальний успіх;

- захист здоров'я працюючих;
- можливість творчої реалізації працівника;
- підтримка в колективі атмосфери довіри.

Практика міжнародного бізнесу показує, що універсальної системи винагородження, яка була б прийнятною для будь-якого типу робітника і будь-якої країни, не існує.

ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Кадрове планування здійснюється в інтересах організацій та їх персоналу. Для організацій важливо мати в необхідний час і в необхідному місці оптимальну чисельність персоналу відповідної кваліфікації, що є передумовою вирішення її фінансово-господарських завдань і досягнення цілей. Як правило, під кадровим плануванням розуміють визначення кадрових потреб у кількісному, часовому і просторовому вимірах, необхідних для виконання завдань, досягнення цілей організації.

Для працівників кадрове планування є підтвердженням потреби в їхній праці, гарантією зайнятості, розкриттям перспектив службового зростання, створенням робочих місць, які б забезпечували оптимальний розвиток здібностей, знань, досвіду кожного працівника, його ефективну працю і відповідали вимогам до умов праці.

Таким чином, кадрове планування є ознакою відповідальності організації відносно свого персоналу.

Цілі та завдання кадрового планування:

а) принцип стратегічного бачення перспектив розвитку організації і персоналу. Відповідно до нього основою кадрового пла-

нування є стратегія розвитку організації і невід'ємна її складова — стратегія розвитку персоналу. За дотримання цього принципу можливі раціональне поєднання перспективних і оперативних планів роботи з персоналом, реалізація в оперативних планах перспективних завдань розвитку організації і персоналу;

б) принцип пріоритетності завдань розвитку організації при вирішенні кадрових питань. За основу всіх планових розрахунків мають бути взяті завдання корпоративного характеру, що впливають із змісту і напрямів діяльності організації;

в) принцип комплексності. Він полягає у тому, що в процесі кадрового планування потрібно охопити всі статичні і динамічні параметри персоналу: чисельність, вікову і кваліфікаційну структуру, заробітну плату, систему стимулювання, підвищення кваліфікації, рівень соціальної захищеності працівників тощо;

г) принцип об'єктивності. Цей принцип вимагає, щоб першоосновою кадрового планування були об'єктивні зовнішні і вну-

трішні умови функціонування організації;

- г) принцип реальності. Сутність його полягає в тому, що заплановані показники і заходи з їх реалізації мають ґрунтуватися на реальних можливостях національної економіки і конкретної організації;
- д) принцип гнучкості. Він орієнтує на врахування у процесі кадрового планування механізмів і чинників, які забезпечують передбачення змін зовнішнього середовища і відповідне реагування на них;
- є) принцип ресурсного забезпечення планів. За цим принципом кадрове планування має поєднуватися з визначенням структури та величини ресурсів, необхідних для виконання планів.

Розглянуті принципи можуть бути доповнені з урахуванням особливостей діяльності конкретної організації.

Практичною основою планування роботи з кадрами є плани економічного і соціального розвитку колективів об'єднань, підприємств і організацій. Основні види планування — довгострокове, перспективне і поточне. Довгострокове планування охоплює період 10—15 і більше років, перспективне — п'ятирічний період, поточне — до одного року. Довгострокове планування зазвичай має форму цільових комплексних програм. Комплексна програма “Кадри” передбачає такі основні напрями роботи з кадрами: вдосконалення планування й організації кадрової робо-

ти, створення комплексної системи управління кадрами на основі використання електронно-обчислювальної техніки; удосконалення систем комплектування, підготовка і підвищення кваліфікації кадрів, поліпшення їх соціально-демографічної і професійно-кваліфікаційної структури; зміцнення дисципліни праці і стабілізація виробничих колективів на основі постійного скорочення витрат робочого часу, плинності кадрів та поліпшення умов праці, побуту і дозвілля працюючих; підвищення творчої ініціативи і трудової активності працівників, їх культурного рівня тощо.

Система планування кадрової роботи має включати такі обов'язкові показники: чисельність кадрів за категоріями і посадами, питома вага працівників апарату управління в загальній чисельності тих, що працюють, а також витрати на їх утримання; кількість робітників, фахівців і керівників, які повинні навчатися у різних навчальних закладах, у тому числі дані про підготовку резерву кадрів управління; кількість навчальних місць у системі підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, забезпеченість навчальними місцями; втрати робочого часу від порушень трудової дисципліни. Це дає можливість посправжньому комплексно охопити плануванням усі найважливіші ланки, проблеми і процеси роботи з кадрами на виробництві. При цьому провідне місце в системі планування кадрової роботи відводиться розробці планів потреби в кадрах та джерел їх задоволення.

Таким чином, планування кадрової роботи включає науково обґрунтоване визначення перспективної і поточної потреби в кадрах необхідних спеціальностей і кваліфікації, визначення ефективності використання кадрів на виробництві,

форм і видів їх підготовки і підвищення кваліфікації; визначення оптимального розміщення, переміщення та висування керівних працівників і фахівців; проведення організаційно-виховної роботи в трудових колективах.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Мотивация — это долгосрочное влияние на работников с целью изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, формирование соответствующей мотивационной системы и развитие на этой основе трудового потенциала.

Стимулирование, как тактика решения проблем, является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование, как методы управления трудом, являются противоположными по направлениям: первый направлен на изменение существующего состояния, второй — на его закрепление, однако они дополняют друг друга.

Стимулирование труда предусматривает создание условий, при которых активная трудовая деятельность дает определенные, ранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значительных и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов к труду.

Стимулирование должно отвечать потребностям, интересам и способ-

ностям работника. Мотивация — это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, который определяется комплексным влиянием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно рассматривать в виде ряда последовательных этапов.

Первый этап — возникновение потребностей. Человек чувствует, что ему чего-то не хватает. Он решает начать какие-то действия.

Второй этап — поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, заглушить или просто не замечать.

Третий этап — определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, чтобы обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно для удовлетворения потребности, в какой мере можно добиться этого, и то, что реально надо получить, чтобы удовлетворить потребность.

Четвертый этап — реализация действия. Человек прикладывает усилие, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения необходимого, для удовлетворения потребности. Поскольку процесс работы влияет на мотивацию, то на этом этапе

может происходить корректировка целей.

Пятый этап — получение вознаграждения за реализацию действия. Выполнив необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, или то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь оказывается, насколько выполнение действий обеспечило желательный результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Шестой этап — ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность к возникновению новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по удовлетворению потребности.

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определенную нормативно-правовую базу. Работник должен знать, какие требования ставятся перед ним, какое будет вознаграждение при их выполнении и какие санкции будут применяться в случае невыполнения требований. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования — не просто побуждать человека работать, а заинтересовать его работать лучше, производительнее, чем это обусловлено трудовыми отношениями.

Мотивация труда формируется к началу профессиональной трудовой деятельности путем усвоения человеком ценностей и норм трудовой морали и этики. Для формирования трудовой мотивации наибольшую

значимость для человека имеет характер усвоения трудовых норм и ценностей, которые в будущем определяют его образ жизни.

Система стимулирования трудовой активности предусматривает оптимальное соотношение рабочего и свободного времени, труда и отдыха. Активизация только экономической мотивации приводит к увеличению интенсивности труда и длительности рабочего времени, в результате чего многие работники работают с ощущением хронической усталости, чувствуют постоянные нервно-эмоциональные нагрузки.

Каждый человек имеет потребность в содержательной, полезной, интересной работе, приличных условиях, однако он хочет достичь перспективного роста, самоутвердиться, чувствовать самоуважение. Трудовая мотивация связана как с содержательностью, полезностью труда, так и с самовыражением, самореализацией работника. Большую роль в практике управления персоналом играет и статусная мотивация, она является движущей силой поведения, связанного с желанием человека занять более высокую должность, выполнять более сложную, более ответственную работу. Формирование мотивационного механизма направлено на сохранение занятости персонала: справедливое распределение доходов и эффекта роста премиальной части оплаты труда, создание условий для профессионального и карьерного роста работников, обеспечение благоприятных условий труда и сохранения здоровья работающих, создание атмосферы взаимного доверия и обратной связи.

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Початок третього тисячоліття характеризується фундаментальними змінами, яких зазнала світова економіка. Вони ґрунтуються на вираженому переході від постіндустріальної економіки до економіки знань і приводять до нових виражених тенденцій у всіх галузях управління персоналом.

Сучасний стан економіки України також пов'язаний з необхідністю впровадження високих технологій у виробничу діяльність суб'єктів господарювання, розробленням нових підходів щодо управління індивідуальним людським капіталом на засадах системного розвитку, ефективної оцінки, мотивації, перекваліфікації персоналу, створення інтегрованих структур між підприємствами, що спрямовані на розроблення і реалізацію інновацій.

Для того щоб підтримувати виробничий процес на ефективному рівні, необхідно приділяти велику увагу системі мотивації персоналу, своєчасно коригувати портфель мотиваційних інструментів. Слід зазначити, що в основі сучасних теоретичних підходів до мотивації лежать подання, сформульовані психологічною наукою, яка вивчає передумови й механізми цілеспрямованого поведіння людини. Виходячи з цих

позицій, мотивація визначається як рушійна сила людської поведінки, в основі якої лежить взаємозв'язок потреб, мотивів і цілей людини. Оскільки потреби людини постійно змінюються, мотивація повинна відображати ці зміни, тобто менеджери з управління персоналом мають постійно відслідковувати дієвість системи мотивації і модифікувати її. Тільки добре розуміючи механізм формування мотиваційної системи співробітника, керівники будуть спроможні ефективно управляти персоналом. Серед сучасних факторів формування механізму ефективного управління персоналом виокремимо один із провідних інструментів мотивації KPI (Key performance indicators) — ключові показники ефективності.

У 2004 р. у Harvard Business Review були опубліковані результати дослідження, проведеного з метою визначення оптимальних методів мотивації, у якому взяли участь більше тисячі підприємств. У ході дослідження було визначено, що 5 % співробітників завжди працюють ефективно; 5—7 % співробітників завжди працюють неефективно, а для іншої більшості завжди потрібна правильна постановка цілей і завдань з обов'язковим контролем

їх виконання. Ці дослідження стали одним із стимулюючих факторів для введення у механізм управління персоналом КРІ.

З одного боку, КРІ можна порівняти із плановим підходом до досягнення цілей на підприємстві, але різниця у тому, що окремі показники співробітника впливають на показники всієї організації. Головне завдання системи КРІ — у злагодженій комбінації показників співробітників організації, які доповнюють один одного. Система КРІ допомагає краще розуміти сенс та послідовність дій для досягнення оптимально високого результату, який дає позитивний ефект для всієї організації.

Загальні завдання КРІ розподіляються на дрібні, персоналізовані. Кількість таких показників має бути обмеженою та оптимальною, якщо не перевищуватиме п'яти. Показники мають бути вимірюваними, обмеженими у часі і досяжними.

Великі міжнародні компанії використовують систему КРІ доволі давно й успішно. Кожен співробітник чітко знає обсяг своїх завдань, які має виконати, і яку кількість бонусів отримає за свою працю. Чітко сформульовані і задокументовані цілі і показники підвищують механізм ефективності управління персоналом. Набагато ефективніше ставити персональні завдання перед кожним співробітником з визначеними термінами їх виконання для контролю та аналізу роботи як окремого працівника, так і підрозділу, та організації в цілому.

Система КРІ найефективніше працює у випадку, коли вона спрямо-

вана на фінансово-економічні показники організації. Якщо пов'язувати індивідуальні показники працівника із щорічним ростом показників компанії і заробітної плати, можна сформувати ефективний стимул для виконання персоналізованих завдань співробітника. При такому методі важливо правильно скласти шкалу КРІ для більшого результату.

Система КРІ дає змогу співробітникам побачити чіткі цілі своєї роботи, прозору систему винагороди за виконані показники і можливість розуміти свій розвиток кар'єри.

На сьогодні все більше українських компаній та підприємств використовують систему ключових показників ефективності (КРІ) як один із надійних факторів формування механізму ефективного управління персоналом, і переконуються у корисності цього підходу. Безумовно, важливо продовжувати вивчати позитивні та негативні особливості зазначеного фактора, але потрібно відзначити, що така система мотивації є однією з найефективніших в управлінні.

Література

1. *Управління персоналом: Навч. посіб.* / М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська та ін. — К.: Центр навч. л-ри, 2006. — 500 с.
2. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://hbr.org/magazine>
3. *Панов М. М.* Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. — М.: Инфра-М, 2012. — 255 с.

РОЗВИТОК ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Психологія управління є відносно молодого галуззю наукових знань. Її зародження припало на початок ХХ ст. і засвідчило зрілість суспільних (передусім психології) та економічних наук. Воно стало результатом управлінської практики, психологічних спостережень та узагальнень за розвитком і наслідками управління. *Психологія управління — галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.*

Зародившись на перехресті психологічних дисциплін, психологія управління функціонує і розвивається у нерозривному зв'язку як із багатьма суспільними науками (філософія, соціологія, політологія, педагогіка тощо), так і з тими, що сфокусовані на проблемах управління виробництвом, підприємницькою та бізнесовою діяльністю. Особливими є її взаємозв'язки з психологічними дисциплінами: вона послуговується знаннями й багатьма методологічними прийомами загальної психології, психології особистості, психології творчості, соціальної психології, практичної психології, акмеології, вікової і педагогічної психології, психології кар'єри, психології праці, інженерної психології, економічної психології та психології бізнесу

Чимало засадних принципів цієї галузі знань перейнято від *загальної психології* — психологічного напрямку, що вивчає загальні, універсальні при-

нципи для всіх об'єктів дослідження, а також акумулює в собі базові теорії. Особливу цінність для психології управління мають положення загальної психології, що стосуються характеру, здібностей, функціонування психічних процесів людини (волі, емоцій, уявлень тощо).

Психологія особистості як наука, що досліджує психологічну (інтелектуальну, вольову, емоційну) структуру особистості, загальні й специфічні закономірності її психіки, забезпечує психологію управління своїми знаннями, конкретними спостереженнями, узагальненнями й міркуваннями щодо таких функціональних характеристик особистості, як самосвідомість, самооцінка, образ "Я", життєвий шлях. Використовуючи ці набутки, психологія управління визначає особистісно-індивідуальні передумови ефективної управлінської діяльності, виробляє типологію керівників і науково обґрунтовані методики діагностики їх особистісних якостей.

Важливі для психології управління принципи, методологія, наукові надбання *психології творчості*, сферою інтересів якої є творчі здібності особистості й особливості їх реалізації, активізації творчого потенціалу, а також умови формування і розвитку творчих особистостей в організації. Істотну роль для психології управління відіграє знання чинників і конкретних методик активізації

творчого потенціалу особистості, групи, всього колективу організації.

Соціальна психологія, будучи сконцентрованою на різноманітних аспектах поведінки особистості як суб'єкта соціуму (людської спільноти), збагачує психологію управління своїми знаннями про відносини особистості в соціальній групі, з іншими соціальними групами, соціальними інститутами, суспільством загалом, а також конкретними методиками дослідження цих феноменів і процесів. Психологія управління аналізує різні аспекти поведінки працівника, групи тільки в контексті функціонування організації (підприємства), у межах якої реалізовується управлінський процес.

Широкою є сфера взаємодії психології управління з *практичною психологією*, яка своїм завданням убаचाє вироблення конкретних методик і методичних прийомів, спрямованих на розвиток умінь і навичок ділового спілкування, взаємодії спеціалістів, керівників. Психологія управління послуговується її напрацюваннями на етапі створення й реалізації методик, процедур професійного відбору, добору кадрів, формування управлінських структур, особливо тих, чия робота пов'язана зі значним соціальним (відповідальність) та економічним (гроші) ризиком. Не менш важливою є взаємодія цих дисциплін під час формування й організації роботи соціально-психологічних і соціально-акмеологічних служб, створення тренінг-програм для персоналу та керівників організацій, складання їх психологічних характеристик, психологічної експертизи інноваційних методик управління.

Акмеологія (грец. *акте* — вершина чогось) — галузь психологічних знань, зосереджена на проблемах удосконалення професійної діяльності, ділової взаємодії, професійного спілкування, методів запобігання професійній деформації, досягнення професійних вершин спеціалістами різних сфер життєдіяльності суспільства.

Психологія управління з досвіду акмеології бере багато повчального щодо опанування секретів майстерності, формування психологічної готовності до ефективної та результативної управлінської діяльності. Найпомітніше виявляється їх зв'язок у вивченні рівня професіоналізму діяльності та спілкування. Професійне спілкування, залежно від виду міжособистісного спілкування, значно впливає на продуктивність міжособистісних взаємин та управлінської діяльності. Тобто безпосередній чи опосередкований вплив конкретного виду спілкування (мовне — немовне, ділове — неформальне, необхідне — бажане — нейтральне — небажане — тощо) виявляється в низьких чи високих результатах діяльності керівника, позитивних чи негативних їх наслідках тощо. Важливим є з'ясування взаємозалежностей комунікативної активності керівника організації з індивідуально-психологічними та особистісними особливостями її персоналу. Це відкриває суб'єкту управлінської діяльності широкі можливості у прогнозуванні характеру ділових міжособистісних контактів, взаємовпливів учасників взаємодії, в успішному розподілі обов'язків і доручень.

АНАЛІТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Система охорони здоров'я України вже багато років перебуває у вкрай незадовільному стані, що викликає нарікання як з боку медичних працівників, так і пацієнтів. Охорона здоров'я, як і держава в цілому, потерпає від непослідовної соціально-економічної політики. Внаслідок домінування адміністративної моделі управління в галузі практично відсутні економічні регулятори. Фінансування ґрунтується на показниках ресурсного забезпечення, а не на кінцевих показниках результатів роботи медичних працівників. Лікувально-профілактичні заклади зорієнтовані передусім на виконання нормативів, затверджених органами управління охороною здоров'я, та позбавлені економічних стимулів у своїй діяльності.

На сучасному етапі розвитку економіки України спостерігається зростання виробництва, і це вимагає зміни вимог до кадрів, які повинні вміти користуватися новітніми методами ефективної роботи з персоналом у сучасних організаціях. Тому знання та навички управління персоналом є обов'язковими для формування фахівців високого рівня.

Процеси управління людьми здійснювались у всіх цивілізаціях та

в різних соціумах. Управління персоналом — це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять у певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління щодо своїх підлеглих. Отже, це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, плано-мірно організований вплив на життєдіяльність організації через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом. Важливим аспектом управління персоналом є дистанційне керування підрозділами організації задля забезпечення функціонування організації у цілому.

Нами було проведено дослідження системи управління персоналом у Кіровоградському обласному бю-

ро медико-соціальної експертизи та розроблено рекомендації із підвищення її ефективності.

Важливе значення в організації роботи кадрів Кіровоградського обласного бюро медико-соціальної експертизи належить організації атестаційних заходів.

Атестація лікарів проводиться з метою підвищення відповідальності за ефективність та якість роботи, раціональної розстановки кадрів фахівців з урахуванням їх професійної майстерності, досвіду та складності виконуваних робіт.

З метою забезпечення високої кваліфікації лікарів проводиться їх безперервне навчання та здійснюється об'єктивний контроль за рівнем кваліфікації.

З метою скорочення плинності кадрів у Кіровоградському обласному бюро медико-соціальної експертизи рекомендовано підняти ставки та пільги персоналу за рахунок державних коштів.

Післядипломна підготовка лікарів Кіровоградського обласного бюро медико-соціальної експертизи в сучасних динамічних умовах економічного розвитку і впливу його санітарно-екологічних наслідків повинна мати випереджувальний характер, орієнтуватися на розв'язання пріоритетних завдань сьогодення, активізувати ініціативу та творчі

здібності учасників навчального процесу. Особливо необхідним має бути створення та апробація нових технологій, що поліпшують навчальний процес, використання комп'ютерних інформаційних технологій та форм дистанційного навчання.

Системі мотивації для апарату управління Кіровоградського обласного бюро медико-соціальної експертизи варто брати до уваги запити декількох зацікавлених груп — така система повинна створювати баланс між потребами організації.

Необхідне формування кадрового резерву — це дасть можливість перейти на новий рівень довгострокової мотивації.

Доцільне також упровадження в процес навчання сучасних форм викладання та засвоєння нових знань і вмінь, розширення навичок наукової аргументації профілактичних заходів та адміністративних рішень, підвищення рівня громадської значущості діяльності службових осіб експертної справи в Україні.

Розроблені заходи обговорювались на засіданні голів комісій та знайшли підтримку більшості. Вони мають бути внесені до практики управління, що приведе до зростання мотивації як співробітників, так і керівників, а отже до зростання якості експертної допомоги населенню, що її потребує.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА СОЦИАЛЬНЫМИ ПРИЕМАМИ

В качестве социально-психологических (или нематериальных) методов мотивации персонала можно выделить:

- 1) совершенствование психологического климата в коллективе;
- 2) управление конфликтами.

Вклад в создание благоприятного климата — это оптимизация работы внутри компании. Каждый сотрудник должен знать, что, в какие сроки и для чего он делает. Необходим процесс постоянной оптимизации структуры, оптимизации функциональных обязанностей под влиянием рыночной ситуации. Ситуация безответственности и непонимания сферы своей деятельности, ее границ провоцирует внутреннюю напряженность в компании. Правильно прописанные, четкие должностные обязанности, положения о дирекциях и подразделениях, электронный документооборот могут частично решить данную проблему.

Устойчивый психологический климат в коллективе характеризуется стабильностью и удовольствием, с которым люди ходят на работу.

Комфортный психологический климат — это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен им, когда компетенции сотрудников

не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи.

В качестве социальных приемов совершенствования мотивации труда можно предложить следующие мероприятия:

1. Денежная материальная помощь в трудных и кризисных ситуациях (в связи с болезнью, несчастным случаем, потерей близких родственников).
2. Подарки ко дню рождения; поздравления сотрудников с 23 февраля, 8 Марта, Новым годом;
3. Совместное проведение досуга, организуемое руководством организации, юбилейные торжества.
4. Похвала, поддержка со стороны руководителя.
5. Похвала, поддержка со стороны коллектива.
6. Благодарственное письмо со стороны руководства.
7. Ценный подарок.
8. Почетная грамота.
9. Возможность общения.
10. Причастность к делам трудового коллектива.
11. Публикация статьи с признанием заслуг работника в местной прессе.

12. Подарки к праздникам, юбилеям.

Особое значение в организации, где работает большое количество людей, имеет благоприятный психологический климат. Нарушить его может любая мелочь, поэтому его надо постоянно поддерживать. Для организации нормального психологического климата необходима очень высокая квалификация руководителя, умение выполнять функции управления, но это не означает, что при идеальном психологическом климате в этой организации не будет

конфликтов. Они будут обязательно, так как конфликт — это различные точки зрения на одно и то же явление, и если их нет, то нет развития коллектива. Если конфликтная ситуация разрешена, стороны пришли к согласию, найден компромисс, то конфликт именуется конструктивным, функциональным. И любой руководитель должен поощрять функциональные конфликты, поскольку именно с их помощью в процесс управления (совещания, собрания и т. п.) могут быть вовлечены все члены коллектива.

ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ ПРАЦІВНИКІВ

Працівники виступають першим і перспективним цільовим ринком для компанії, оскільки вони мають пріоритетність доступу до продуктів її економічної ефективності. Нині в рамках концепції внутрішнього маркетингу працівники додатково набувають статусу внутрішніх клієнтів. Вони одержують від компанії пропозицію унікального продукту — роботу, і платять за неї власними зусиллями, часом, зміною у поведінці, прийняттям відповідних цінностей тощо.

Відносини між персоналом і компанією набувають формату за аналогією з ринковими, головною метою яких є взаємовигідний обмін. Відповідно до цього працівники як внутрішні клієнти усвідомлюють додаткові особливі потреби щодо організації виробничого процесу. Адже вчасне виявлення і задоволення цих побажань матиме позитивний вплив на кінцевих клієнтів організації. Водночас орієнтація дій компанії саме на цільові потреби персоналу для бізнесу значно прискорює і стимулює досягнення стратегічних цілей. Таким чином, пошук та задоволення потреб працівників стимулює компанію до застосування відповідних маркетингових інструментів.

За аналогією із зовнішнім ринком, коли компанія сегментує ринок і фокусує власні зусилля на певних цільо-

вих сегментах з метою їх ефективного обслуговування, важливим аспектом внутрішнього маркетингу є вивчення побажань працівників щодо організації виробничого процесу.

Проведемо аналіз ставлення працівників ТОВ “АВТО-АРСЕНАЛ” до роботи.

Сприйняття окремих характеристик роботи як складових пропозиції унікального продукту формується у працівника на рівні потреби в організації вільного часу. Люди по-різному ставляться до роботи як до різновиду діяльності у житті. У цьому випадку продуктами роботи можна вважати навчання, турботу про родину чи особисті інтереси.

На продовження цієї думки можна висунути гіпотезу, що різні працівники фірми надають пріоритети у виборі роботи різним їх характеристикам. Саме знання цих конкретних характеристик дає змогу правильно представити роботу як продукт і привернути увагу певної цільової аудиторії.

За аналогічними показниками прокоментуємо ставлення працівників фірми до роботи як до продукту. За даними результатів опитування працівників ТОВ “АВТО-АРСЕНАЛ” було відзначено такі істотні критерії у виборі роботи:

- надійність і стабільність роботи — 58,3 %;

- плата за результатами праці — 41,7 %;
- гнучкий графік роботи — 33,3 %;
- гарні стосунки між співробітниками — 25,0 %;
- близькість розташування місця роботи до місця проживання — 25,0 %;
- можливість навчання і професійного зростання — 16,7 %;
- самостійність у прийнятті виробничих рішень — 16,7 %;
- ступінь обладнання робочого місця — 16,7 %;
- постійні виробничі контакти з іншими організаціями — 8,3 %.

Таким чином, найбільшу кількість відповідей отримала робота за показниками стабільності і оплатою за результатами праці.

Працівники як внутрішні клієнти споживають роботу і сплачують за неї власною поведінкою чи психологічними витратами у зв'язку із прийняттям нових ключових цінностей, зміною посадових обов'язків. Хоча фірма і вимагає певних змін у поведінці своїх працівників, можна назвати певні потреби, які є загальними для всіх працівників: навчитися працювати на комп'ютері, вивчити іноземну мову, здобути додаткову освіту, змінити сферу діяльності або місце роботи,

переїхати до іншого міста чи відкрити власний бізнес.

Таким чином, у відповідь на пропозицію роботи з оголошенням певних критеріїв, керівництво фірми може розраховувати не лише на підвищений інтерес з боку конкретної групи працівників, а й на їхню готовність до уніфікованої зміни у поведінці.

Цікаво, що хоча більшість працівників ТОВ “АВТО-АРСЕНАЛ” вважають важливими критеріями у виборі роботи “надійність та стабільність роботи” (58,3 %) і “плата за результатами праці” (41,7 %), однак вони не схильні заради них до особливих змін у поведінці. Персонал сприймає наявність цих критеріїв як стандарт діяльності будь-якої фірми. Особливу увагу роботодавцю слід звернути на пропозицію гнучкого графіка роботи у фірмі, адже саме заради цього критерію значна частка працівників (33,3 %) спроможна на зміну власної поведінки. Водночас, хоча можливість навчання і професійного зростання та постійні виробничі контакти з іншими організаціями високо цінують не всі працівники, однак готові щодо них до найбільш широкої альтернативи у поведінці. Менше за все персонал переймається питанням обладнання робочого місця.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ У РОБОТІ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ЯК НОВОЇ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Для розвитку персоналу підприємства необхідно вживати заходи, що будуть націлені на підвищення якості людських ресурсів підприємства. У даному випадку менеджмент знань розглядається як головний резерв підвищення ефективності управління персоналом, якості аналізу та вироблення політики підприємства, надання якісних управлінських послуг.

У сучасному світі суспільний додатковий продукт утворюється в результаті використання у процесі праці накопичених знань. Знання стали об'єктом управління, однак вони як сукупність різноманітних свідчень і сформованих на їх базі спроможностей є однією з ознак професійної компетентності.

Менеджмент знань передбачає розвиток персоналу в умовах корпоративного духу, конкуренції, різного типу зовнішніх впливів і загроз, ефективність діяльності співвідноситься з економічними, фінансовими та іншими витратами, прибутком. У менеджменті знань головним елементом вважається тільки знання як опорна точка формування умінь, навичок.

Але знання — це не лише те, що знає людина, сюди включаються її

нематеріальні активи, а також колективні знання і колективний досвід персоналу. Цей досвід може застосовуватися для підприємства як створення нових знань циклічного та безперервного процесу роботи персоналу. Їх результатом будуть інновації, які можуть стати найважливішими конкурентними перевагами підприємства. У більш широкому розумінні на цьому прикладі можна розглядати поняття “індивідуальної компетентності” та “компетентності організації” [5, 211].

Акцентування на важливості знань у формуванні професійної компетентності, професіоналізму кадрів зумовлює пошук професійно важливих якостей, які б мали сучасні кадри. Інтелект і креативність називають “найважливішими характеристиками особистості”. Інтелект — здібність людини до мислення, до розумової праці, свідомого сприйняття навколишнього світу та власних вчинків, пізнання і логічного (раціонального мислення), швидкого сприйняття нового, здорового глузду та не залежить від інших особистісних якостей. Це відносно стійка структура розумових здібностей, яка являє собою поєднання досвіду і знань, сукупно з такими природ-

ними якостями, як допитливість, винахідливість, кмітливість. Це здібність особи до аналізу, порівняння, зіставлення, класифікації та серіації. Це вміння творчо застосовувати здобуті знання, ефективно включатися в соціокультурне життя, успішно пристосовуватися до навколишнього середовища і життєвих обставин. У структурі інтелекту виокремлюють такі фактори, як словарний запас, розуміння слів, легкість в оперуванні інформацією, просторова орієнтація, асоціативна пам'ять, швидкість сприйняття, логічне мислення, комунікативна компетентність. З інтелектом тісно пов'язаний рівень розумового розвитку (коефіцієнт інтелекту), він є його показником. Це спроможність до вільного оперування знаннями й уміннями, що забезпечує засвоєння нових знань і умінь, не чекаючи, приміром, ротації або стажування на нову посаду. Це когнітивна рухливість, індивідуальна креативність, індивідуальна пошукова активність (наприклад, в опануванні нових, суміжних компетенцій), інноваційність, активність у пізнанні, "емоційний інтелект". Ці якості визначають академічну мобільність людини, у тому числі в професії [2, 109].

Інтелектуальний капітал розуміється як знання, яке може бути перетворене у прибуток й оцінене. В оцінці персоналу активно використовуються такі критерії, як "рівень розумового розвитку" або "коефіцієнт інтелекту" (IQ). Створено ієрархію розумових і фізичних професій залежно від співвідношення індексу інтелекту, однак методики оцінки інтелектуального потенціалу

організації науковцями ще розробляються. У світі актуалізуються ціннісний відбір кандидатів на посаду, можливості набуття високого рівня професійної компетентності у найближчому майбутньому, тобто вірогіднісна оцінка професійної придатності кандидата, інакше кажучи — його потенційної мобільності. У будь-якому разі інтелект організації складатиметься з інтелекту та ефективності кожного члена колективу. На державній службі України зберігається формалізована оцінка у вигляді кваліфікаційного іспиту, співбесід, віддача від яких не відповідає вимогам якості та ефективності кадрів державних органів.

Думка про те, що успішний розвиток персоналу обумовлений впливом лише трьох факторів: знань, можливостей, поведінки персоналу, втрачає своє значення. Знання мають безперервно поновлюватися, причому оновлення має відбуватися завдяки інтелекту, когнітивним якостям, за ініціативи самого працівника. Без об'єктивного впливу на процес професіоналізації професійного середовища процес професіоналізації кадрів ефективним ніколи не стане [6].

У менеджменті знань об'єктом управління стають процес і результати реалізації знань спеціалістів. Менеджмент знань — нова функція управління. Це управління немайновими активами організації, яке повинно мати системний характер. Людський потенціал може стати для підприємства головним фактором ефективного функціонування і розвитку підприємства. Цей фактор стає необхідною умовою забезпечення роз-

витку підприємства. Працівник розглядається як головний носій знань, їх виробник і користувач. Управління персоналом є елементом системи конкурентних переваг підприємства, стратегічним фактором.

Професійний потенціал як елемент людського потенціалу — сукупна спроможність фізичних і духовних властивостей окремого працівника досягати в заданих умовах певних результатів його виробничої діяльності, його спроможність удосконалюватися в процесі праці, вирішувати нові завдання.

Професійний потенціал підприємства повинен мати свою структуру та включати: психофізіологічний потенціал — здібності та схильності людини, стан її здоров'я, працездатність, стійкість, тип нервової системи і т. ін.; кваліфікаційний потенціал — обсяг, глибина і широта загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, що обумовлюють спроможність працівника до праці певного змісту та складності; особистісний потенціал — рівень громадянської свідомості та соціальної зрілості, ступінь засвоєння норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби у сфері праці, виходячи з ієрархії потреб людини [1, 38].

Основна мета менеджменту знань — забезпечення систематичного процесу ідентифікації, використання та передачі інформації і знань, які персонал підприємства може створювати, вдосконалювати і застосовувати. Центральна ідея сучасного менеджменту — більш ефективно використання вже існуючих знань. Важливо не винаходити те,

що вже винайдено, а використовувати наявний досвід [3, 95]. Найчастіше позитивні результати діяльності організацій обумовлені вдало знайденими рішеннями у сфері управління інтелектуальним капіталом. Це управління спрямоване й на те, як зробити, точніше, як орієнтувати персонал на те, аби ідеї, що виникли в одних співробітників, поділялися іншими, щоб заохочувався, мотивувався, активізувався обмін інформацією серед працівників організації.

З позиції розвитку бази знань людського професійного потенціалу серед завдань менеджменту знань виокремлюють такі: зміщення пріоритетів у системі управління персоналом на стратегію управління інтелектуальним капіталом організації як системної цілісності, пошуку і здобуття знань, створення нових знань, ідей, гіпотез, нарощування унікальних інтелектуальних переваг організації перед конкурентами; розробка стратегії розвитку інтелектуального потенціалу організації, коли управління знаннями включається в стратегію розвитку підприємства, а сама стратегія передбачала б орієнтацію кадрів на трансформацію інформаційних даних у загальні актуальні знання; створення умов для збереження людського потенціалу, підвищення його якості, розвитку інтелекту, духовності. Ці пріоритети стосуються всіх процесів, структур, інформаційних технологій, методів управління персоналом; забезпечення відновлення людських ресурсів через фази відтворення, споживання, розподілу, збереження і розвитку у професійному середовищі; розкриття евристичного потенціалу

людини, його використання в оцінці персоналу, просуванні по службі, стимулюванні праці. Формування й розвиток інституційного механізму перетворення неявних інтелектуальних знань співробітників у явні знання, формалізовані і готові до подальшого використання; формування індивідуальних когнітивних моделей співробітників; формування індивідуальної “несуперечливої системи знань спеціаліста”, яка ґрунтується на самостійному пошуку нового у зовнішньому середовищі, у досвіді інших організацій, ранжуванні, систематизації, прогнозуванні тенденцій розвитку на основі міждисциплінарного, міжгалузевого та інших підходів (у вигляді певного циклу набуття і перетворення знань з інформації), програмуванні дій, прогнозуванні результатів та спроможності самостійного її використання; акумулювання інтелектуального капіталу, створення передумов для виявлення і поширення наявної інформації та досвіду, аналіз прагматичних цілей та очікувань організації. Комунікативний менеджмент — це менеджмент трансформації “нейтральної інформації” у “позитивні знання”. Можна припустити, комунікативний менеджмент входить до так званого колективістського типу менеджменту, відомого з праць зарубіжних дослідників; оволодіння методологією і методичними прийомами дослідницької роботи для вирішення інтелектуальних завдань практичного спрямування, набуття персоналом пізнавальної самостійності, спроможності до саморозвитку, уміння ставити складні цілі і завдання, готовності до сучас-

них видів мобільності, спроможність штучного, проектного ставлення до власних перспектив; інтелектуалізація державно-управлінських рішень; набуття спроможності (державним органом, персоналом) до самоорганізації і комбінації всіх видів ресурсів (капіталів) під час реалізації своїх завдань; цільова зміна мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі, нові підходи у формуванні клімату в організації для активізації новаторської діяльності персоналу, для контролю “творчого хаосу”, активне спілкування керівників з підлеглими — активно сигналізувати співробітникам про бажані установки; забезпечення “професійного довголіття” персоналу з можливістю його використання у системі підвищення кваліфікації, наставництві, інших формах навчання, передачі професійного досвіду; зміна ролі культури організації, культури менеджменту, мета яких — формування нових цінностей культури менеджменту, нового ставлення персоналу до процесів, що відбуваються всередині та ззовні сучасних соціально-економічних систем; активізація механізму самоорганізації кадрів [4, 124].

Отже, ідеї менеджменту знань можуть істотно вплинути на поліпшення системи управління персоналом за допомогою інноваційних, комунікаційних та інформаційних аспектів.

Головна мета впровадження менеджменту знань на підприємстві — це створення нових і могутніх конкурентних переваг за допомогою структури інтелекту працівників, де виділяються такі фактори, як словарний запас, розуміння слів, лег-

кість в оперуванні інформацією, просторова орієнтація, асоціативна пам'ять, швидкість сприйняття, логічне мислення, комунікативна компетентність.

Література

1. *Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є.* Основи менеджменту: Навч. посіб. — Л.: Світ, 2005. — 326 с.
2. *Баранчев В. П.* Управление знаниями в инновационной сфере: Учеб. — М.: Благовест-В, 2007. — 272 с.
3. *Гавкалова Н. Л.* Менеджмент персонала: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. — Х.: ИНЖЭК, 2005. — 304 с.
4. *Журавлев П. В.* Технологии управления персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов. — М.: Экзамен, 1999. — 576 с.
5. *Недашківський М. М.* Менеджмент персоналу / М. М. Недашківський, Г. І. Євтушенко, Л. П. Гацька / ДПА України. Академія ДПС України. — Ірпінь, 2002. — 252 с.
6. *Пирогов В. И., Завьялов С. К., Мукушев Г. Р.* Технологизация — путь совершенствования управления предприятием. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: // http://econom.nsc.ru/econ/Arhiv/ReadStatiy/2007_05/Pirogov.htm

ЗАСОБИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ЯК ОСНОВНЕ ДЖЕРЕЛО РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАВДАНЬ ПАБЛІК РИЛЕЙШНЗ

Засоби масової інформації (ЗМІ) наділені великими можливостями у формуванні громадської думки, тому часто є головною опорою ПР-програм: до 80 % діяльності ПР-фірм припадає на взаємодію з журналістами і підготовку матеріалів для преси.

До засобів масової інформації належать періодичні друковані та електронні засоби поширення інформації, серед яких виокремлюють:

1. Газети — періодичні (щоденні, щотижневі), друковані на великих аркушах паперу (формати А-2, А-3, А-4), видання, які містять матеріали про поточні події суспільно-політичного, економічного, духовного, культурного життя. За територією поширення розрізняють загальнонаціональні, регіональні й місцеві газети; за тематикою — офіційні, загальнополітичні, ділові, галузеві, рекламно-інформаційні, розважальні; за використанням фарб — чорнобілі, кольорові, з кольоровими вставками.

Перевагами газет над іншими засобами масової інформації є масовість (їх читачі — широкі верстви населення), тривалий час функціонування (довго зберігаються, особливо в бібліотеках, до них можна звернутися будь-коли), вибірковість

(окремі категорії населення обирають собі певні газети і шукають у них матеріали відповідно до своїх уподобань).

2. Журнали — періодичні (щотижневі, щомісячні, щоквартальні та ін.) видання, що виходять під постійними назвами, містять матеріали з різних питань, ілюстрації тощо. Журнали відрізняються тематикою, характером подання матеріалу. Поступаючись газетам в оперативності, вони мають більше можливостей для аналізу процесів, явищ суспільно-політичного, економічного життя.

3. Інформаційні агентства — організації, установи, що оперативно збирають інформацію і передають її ЗМІ та іншим користувачам, організовують прес-конференції, здійснюють іншу інформаційну діяльність, поширюють інформацію для преси, установ та організацій.

4. Видавництва — підприємства, головним змістом діяльності яких є підготовка, випуск і реалізація різних видів видань. Їх продукцією є книги, брошури, альбоми, календарі, плакати, листівки тощо, виготовлені на паперових та електронних носіях.

5. Електронні засоби масової інформації (радіо, телебачення) — підприємства, організації, які здійсню-

ють виробництво і розповсюдження аудіовізуальних програм і передач. Вони є найоперативнішими і найпоширенішими органами ЗМІ. За прямої трансляції ці засоби можуть зробити очевидцями події майже все населення Землі, що не під силу газети або журналу.

Правові умови діяльності ЗМІ визначають закони України “Про інформацію”, “Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні”, “Про телебачення і радіомовлення”, “Про авторське право і суміжні права”, “Про інформаційні агентства”. Деякі положення, які можуть бути застосовані до діяльності ЗМІ, містять й інші нормативні акти. ЗМІ поширюють інформацію, норми і цінності, засвоєння яких необхідне для свідомої участі громадян у житті суспільства. Вони створюють середовище з потоків інформації, спрямованих згори — дані про державні, адміністративні рішення (прямий зв’язок), і знизу — про те, як ці рішення сприймаються суспільством, які проблеми існують у ньому (зворотний зв’язок), їх використовують як елементи системи соціального управління. Із ЗМІ активно працюють органи влади всіх рівнів, адже вони доносять до громадян відомості про їхні дії.

Відчутну роль відіграють ЗМІ у політичній сфері. Вона ґрунтується на потребі суспільства в інформації і на розумінні політичними організаціями значущості її поширення, інтерпретації, інтегрування у суспільне середовище певних політичних цінностей, досягнення завдяки цьому політичної мети.

Завдяки ЗМІ громадськість дізнається про діяльність суб’єктів гос-

подарювання, а вони самі здобувають відомості про стан ринку, динаміку основних процесів і тенденцій у конкурентному середовищі, висвітлюють події свого життя, формують імідж, реалізують маркетингові програми щодо просування товару на ринок. На основі використання можливостей і функцій ЗМІ щодо їх впливу на громадську думку сформувався специфічний вид соціальної практики і один із найважливіших елементів ПР-програми — медіарілейшнз.

Медіа-рилейшнз — комплексна діяльність щодо реалізації комунікаційної політики, створення і підтримання контактів з допомогою ЗМІ, аналізу їх матеріалів.

Вплив на аудиторію обумовлюється дієвістю та ефективністю їх діяльності. *Дієвість ЗМІ* виявляється в оперативній реакції органів управління на їх виступи. Досягнення її забезпечується критичним, точним та оперативним викладом фактів про важливі події. Для досягнення широкого резонансу і певних зрушень у громадській думці важливо забезпечити *ефективність ЗМІ* — вплив повідомлень на суспільні процеси, стан об’єктів соціуму. Від ефективності залежить рівень реалізації наміченої мети, задоволення аудиторії різнобічною достовірною інформацією.

Ефективність значною мірою залежить від запитів аудиторії на інформацію, яка має бути правдивою, не містити елементів, використаних у попередніх повідомленнях, концентрувати увагу аудиторії на найважливіших проблемах, подіях і явищах соціальної дійсності. Засвоєнню

її сприяє варіативне повторення (щоразу по-новому) цінних для суспільства ідей.

Подача інформації має захоплювати аудиторію, адже в обмеженому газетному просторі, телевізійному часі кожне повідомлення конкурує не тільки з подібними до нього, а й з тими, що легше сприймаються. Ефективним чинником сприйняття інформації є розгляд проблем у процесі висвітлення певного конфлікту, організації полеміки (дискусії). Як організатор і модератор (посередник) у дискусії, журналіст повинен виявляти повагу до її учасників, уникати повчальності, доктринерства, вміло спрямовувати аудиторію до висновків. Важливо при цьому орієнтуватися на досягнення позитивних цілей. На етапі підготовки дискусії має бути максимально врахований освітній і культурний рівень аудиторії: чим він нижчий, тим з меншим бажанням учасники розмірковують над природою і сутністю проблем, шукають можливості їх подолання. Вони уникають складних аналітичних, пошукових формул, натомість віддають перевагу простим поясненням і доступним рішенням. Орієнтація на ефективність передбачає вибір жанру.

Для цього слід знати особливості кожного з них і вміти їх використо-

вувати. Наприклад, замітка відповідає, як мінімум, на три запитання: коли, де і що відбулося? Основний текст вибудовується за принципом піраміди, тобто додаванням до перших речень і абзаців нових. За потреби скоротити матеріал, викреслюють останні речення і абзаци, що не порушує логіки тексту.

Для забезпечення ефективності потрібно знати і враховувати особливості каналу передавання інформації, ставлення до нього аудиторії. Вибір конкретного засобу масової інформації передбачає з'ясування його особливостей (географії розповсюдження, складу аудиторії, технології випуску кінцевої продукції та ін.), загальної стратегії, позиції, тематики. Ці фактори формують сутність майстерності та професіоналізму журналіста, які є запорукою бажаного результату.

Навпаки, непрофесіоналізм робить виступи преси марними. Ефективність роботи з аудиторіями розглядають на рівні журналіста, засобу масової інформації, певних категорій ЗМІ і всієї їх системи. Інформаційні агентства забезпечують поширення матеріалу відразу серед великої кількості користувачів. Переданий ними матеріал нерідко користується більшою увагою і довірою редакції, ніж розісланий самостійно організацією.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМИ

В інформаційному суспільстві лідером комунікацій став Інтернет. Для багатьох користувачів він є не лише джерелом інформації та зв'язку, а й активним середовищем спілкування. Цю особливість доцільно використовувати і для рекламування товарів та послуг. Останніми роками все більше з'являється соціальних мереж з мільйонами відвідувачів, де рекламна інформація може надати рекламодавцям величезні прибутки [7, 25]. Вже можна з повною впевненістю говорити про комунікаційний простір, який об'єднує в єдину інформаційну систему багатьох користувачів. Вона виявляється не просто модним захопленням, як могло здаватися спочатку, це прообраз нової системи світового суспільного устрою.

Популярність Інтернету швидко зростає, інтерес до нього почали виявляти і виробники масових товарів. Інтернет-простір значно ширший, ніж десять років тому, він стає найважливішим засобом рекламного інформування. Також слід додати, що інтернет-реклама на сьогодні дешевше, ніж друкована реклама, а обсяг рекламної інформації на сайті практично не обмежений. Щороку зростають вкладення в інтернет-рекламу, вона стає більш доступною і для малого бізнесу. Ціни за входження

на ринок інтернет-реклами набагато нижчі, ніж на радіо і телебаченні, тому вона доступна всім, навіть молодим і невеликим фірмам. Істотною перевагою є і можливість ознайомлення з інформацією, листування та відправка замовлень у будь-який час доби, зокрема, зарубіжним клієнтам або партнерам.

Розглянемо можливості інтернет-простору як найперспективнішого засобу рекламних комунікацій.

Всесвітню мережу Інтернет, що народилась як побічний продукт американської військової технології передачі даних, на сьогодні порівнюють з такими важливими епізодами у розвитку техніки і технології, як будівництво залізниць, поява автомобіля та освоєння космосу. Тім Бернерс-Лі (Tim Berners-Lee) став "батьком" Інтернету. Він зі своєю командою 1989 р. створив у лабораторії фізики високих енергій (CERN, Швейцарія) перший у світі інтернет-браузер WorldWideWeb, а також мову гіпертекстової розмітки HTML. Тім збирався створити систему, яка давала б можливість обмінюватися статтями та іншою науковою інформацією між CERN і Стендфордським лінійним прискорювачем у Каліфорнії. Через високу вартість і повільність традиційних засобів листування комп'ютерний зв'язок

через Інтернет виявився найкращим варіантом для публікацій матеріалів широкого діапазону. Однак, на початку існування Інтернету графічні зображення були малочисельним явищем.

Сучасні WEB-сторінки наповнені графікою, анімацією, відеоелементами, Інтернет стає все швидшим, комп'ютери миттєво завантажують сторінки, темпи технологічної еволюції Інтернету не мають рівних собі в історії. Якщо на початку розвитку мережі її розглядали, в основному, як найбільшу в світі довідкову систему, то сьогодні — це розвинене середовище, що надає найрізноманітніші сервіси та послуги, наприклад, 2012 р. Федеральна судова палата Німеччини визнала доступ до Інтернету базовою потребою сучасної людини, предметом першої необхідності, що формує певний спосіб життя та забезпечує доступ до інформації [10].

Під впливом найновітніших технологій відбувається зміна комунікацій, настає епоха електронної комерції. Якщо спочатку Інтернет являв собою засіб поширення інформації, і згодом відбулася розробка цілої низки програм, що забезпечують різні види мережної взаємодії, операційних систем і програм-навігаторів, то нині інформаційна концепція Всесвітньої павутини починає відходити на другий план. Перше місце посідає використання Інтернету у комерційній діяльності підприємств. Однією з основних складових цього процесу є торгівля не лише інформаційними продуктами як найбільш близькими до характеристик віртуального сере-

довища, а й традиційними товарами. Реклама в Інтернеті стає одним з найефективніших засобів просування товарів і послуг, засобом самореклами творчих осіб тощо.

Інтернет нині — це глобальний віртуальний електронний ринок, який не має жодних територіальних чи часових обмежень. Головна особливість інтернет-реклами — це висока точність, з якою можна виділити певну аудиторію для взаємодії з нею. Ще одна особливість полягає в тому, що вона складається з двох етапів. Перший — створення основного рекламно-інформаційного носія — WEB-ресурсу (сайту, порталу, інтернет-магазину). Другий етап — заходи щодо привертання уваги користувачів до цього ресурсу (банерна реклама). Саме другий етап зазвичай і називають інтернет-рекламою. Комерційна ефективність в Інтернеті можлива лише за наявності обох етапів, адже існування сайту не має сенсу, якщо його не можуть знайти потенційні клієнти. “У глобальних масштабах набуло також використання інноваційних рекламних засобів, серед яких першість уже важко не віддати Інтернету. Насамперед з причини його поширеності. Однак варто нагадати, що ще 10—12 років тому поняття “інтернет-реклама” просто не існувало [4]”. Ринок інтернет-реклами в Україні почав формуватися приблизно з 1998 р. і залишається одним з таких, що найбільш інтенсивно зростають.

Фахівці з інтернет-маркетингу зазначають, що “...розробляючи стратегію, компанії не можуть

ігнорувати нову онлайн-реальність. Зміна комунікативного простору (доступність, відкритість, рухливість каналів комунікації та типів мережної взаємодії) створює нові моделі споживчої поведінки, які роблять традиційну рекламу не ефективною [5].

Тому сучасна торгівля дуже активно використовує можливості Інтернету. Останнім часом конкуренція стає все більш жорсткою, підприємствам усіх форм власності знаходити ринки збуту для товарів чи послуг усе складніше. Набуває популярності такий вислів: “Якщо компанія не існує в Інтернеті, її не існує в сучасному бізнесі”. Інтернет нині є глобальним ринком, на який кожної хвилини виходять покупці в усьому світі. Інтернет стає з кожним роком одним із надзвичайно вагомих засобів впливу на споживача та ефективним засобом розвитку бізнесу. У 2011—2012 рр. у Центральній та Східній Європі (у тому числі й в Україні) зростання витрат на інтернет-рекламу збільшилося на 30 %.

Нині WEB-ресурси, так само як візитка чи продукція компанії, є обличчям, засобом реклами компанії. Із неймовірною швидкістю ростуть можливості купівлі та продажу різноманітних товарів і послуг онлайн. Сайт стає й одним з основних елементів фірмового стилю компанії — у такий спосіб користувач може отримати великий обсяг інформації про послуги або товари за короткий час, при тому цілодобово. Проте, для того щоб сайт приносив користь компанії, він повинен бути виконаним на високому професій-

ному рівні. Останні дослідження американської компанії Enterpulse виявили, що підприємства, які мають неякісний сайт в Інтернеті, втрачають велику кількість потенційних клієнтів [3].

“Інтернет є надзвичайно привабливим засобом комунікації, і цим, до речі, пояснюється його безпрецедентний розвиток. Новітні засоби зв'язку дали змогу об'єднати розрізнені комунікаційні системи в глобальну мережу. Завдяки цьому людина отримала можливість обмінюватися інформацією з усією планетою, не зважаючи на кордони та відстані. Саме Інтернет є однією з ознак переходу суспільства від індустріальної стадії розвитку до інформаційної [6]”. Варто зазначити, що до цього ще додається доступність цього засобу як виду масової комунікації. Для повідомлень, переданих через Інтернет, характерні такі ознаки, як, по-перше, глобалізація, тобто вони розповсюджуються фактично в усьому світі, перетинають державні кордони і проходять десятки тисяч кілометрів. По-друге, широке використання можливостей мультимедіа, оскільки текст може поєднуватись із рухомим зображенням та звуком.

Віртуальні проекти різноманітного призначення стають реальністю XXI ст. Усе більшої популярності вони набувають через географічні або економічні обставини. Проте інтернет-комунікації створюють нову реальність не лише в бізнесі, а й в культурі та освіті. Віртуальне середовище формує нове поняття “електронне майбутнє” — у великій

кількості з'являються не лише сайти навчальних закладів, а й культурно-освітні портали, освітні та тематичні сайти. Слід зазначити, що Інтернет виявляється більш доступним джерелом інформації порівняно з друкованими підручниками або посібниками.

Отже, інтернет-простір стає найважливішим засобом рекламного інформування. На основі проведеного аналізу виявлено необхідність забезпечення високих споживчих та естетичних якостей об'єктів інтернет-реклами. Художнє вирішення сайту або банерної реклами повинно випрацьовуватися в ході визначення концепції рекламної пропозиції. Знання комп'ютерних технологій, ринку, психології сприйняття споживача, а також вміння обирати стиль і засоби виразності, дотримуватися лаконічності у побудові зображень визначатиме професіоналізм дизайнера реклами.

Література

1. *Бердышев С. Н.* Секреты эффективной Интернет-рекламы. — М.: Дашков и Ко, 2010.
2. *Бородаев Д.* Веб-сайт как объект графического дизайна: Монография. — Х.: Септима-ЛТД, 2006. — 288 с.
3. *Виртуальный* связной // Инвестгазета. — 2007. — 19 берез. — С. 70—71.
4. *Геєць В. М.* Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: Монографія. — Ч. 2. — 2008. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://uchebnik-besplatno.com/uchebnik-natsionalnaya-ekonomika/prioriteti-natsionalnogo-ekonomichnogo.html>
5. *Занічковська О.* Інтернет-тренди: що вони змінять для бізнесу? — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/14204/temp>
6. *Іванов В.* Комп'ютерні мас-медіа на межі століть // Актуальні питання масової комунікації / Ін-т журналістики КНУ ім. Т. Шевченка. — Вип. 3. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=362>
7. *Киселева М.* Дружба в Інтернеті стоить миллионы долларов // Комментарии. — 2008. — 15 февр. — № 5. — С. 25.
8. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.internetua.com
9. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.mediarevolution.ru
10. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.therunet.com.

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОРА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Для працівника найважливішою підсистемою зовнішнього середовища є організаційна культура, в якій він здійснює свою професійну діяльність і яка “подає” йому безліч сигналів про прийнятні моделі поведінки. Значення організаційної культури визначається тим, що вона надає співробітникам організаційну ідентичність, формує у них “корпоративний дух”, забезпечуючи тим самим стабільність і спадкоємність розвитку компанії [1]. Будучи динамічним системним явищем, організаційна культура впливає практично на всі події, що відбуваються в організації. Внутрішнє середовище наче повністю пронизується організаційною культурою, яка так само, як й інші елементи, має піддаватися найсерйознішому вивченню в процесі аналізу внутрішнього середовища організації.

Культура формується роками і десятиліттями, тому вона інерційна і консервативна. Багато нововведень не приживаються тільки через те, що суперечать освоєним людьми культурним нормам та цінностям.

Організаційна культура може або цілеспрямовано створюватися її провідними членами (менеджерами), або виникати природним чином

як проекція соціальної (національної) культури на сферу трудових відносин у певній організації. Вона розглядається як фактор, що може бути використаний керівництвом для максимізації ефективності організації, зміцнення її цілісності, поліпшення механізмів соціалізації службовців, підвищення їхньої продуктивності і мотивації.

Організаційна культура істотним чином залежить від культури праці, культури управління. Остання ж, у свою чергу, визначається такими факторами, як сукупність знань, їх структура і глибина, світогляд керівника, його морально-етичні норми роботи, ставлення до праці, навички в організації роботи і виконання її окремих елементів, уміння володіти собою та розуміти особливості працюючих поряд людей [2].

Організаційна культура може сприяти тому, що організація виступає сильною, стійко виживаючою у конкурентній боротьбі структурою. Але може бути і так, що організаційна культура послабляє організацію, не даючи їй успішно розвиватися навіть у тому випадку, якщо вона має високий техніко-технологічний і фінансовий потенціал [1].

Особлива важливість аналізу організаційної структури для стратегічного менеджменту полягає в тому, що вона не лише визначає стосунки між людьми в організації, але також чинить сильний вплив на те, як організація будує свою взаємодію із зовнішнім оточенням, як ставиться до своїх клієнтів, які методи вибирає для ведення конкурентної боротьби.

Дослідження цього феномена показують, що в сучасних економічних умовах цілеспрямоване формування організаційної культури виступає потужним чинником підвищення конкурентоспроможності організації. Так, наприклад, Дж. Коллінз і Дж. Поррас вивчили показники діяльності 18-ти провідних американських компаній різних галузей промисловості у довгостроковому періоді, які послідовно впроваджували організаційні культури, спрямовані на формування переконання співробітників, що вони працюють в “особливому місці” [4].

Основними компонентами організаційних культур цих компаній стали: тактична гнучкість при збереженні основних ідеологічних принципів; стимулювання розвитку співробітників шляхом постановки

творчих завдань; заохочення експериментів; конвертація цінностей культури в цілі, стратегію і практику організації; “виховання” власних управлінських кадрів.

Порівняння показників діяльності компаній, які мають подібну культуру, з компаніями, які не приділяли спеціальної уваги формуванню організаційної культури, показало, що перші досягли значно більших успіхів у довгостроковому періоді і зміцнили своє становище на ринку.

Нині культура організації вважається головним чинником її конкурентоспроможності, особливо якщо вона погоджена із стратегією.

Література

1. *Корпоративна культура*: Навч. посіб. / За ред. Г. Л. Хаєста. — К.: Центр навч. л-ри, 2003. — 403 с.
2. *Мэтс Э. Организационная культура*: Пер. с англ. — Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2005. — 460 с.
3. *Спивак В. А. Корпоративная культура*. — СПб.: Питер, 2001. — 352 с.
4. *Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство*: Пер. с англ. / Под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.

СУЧАСНИЙ ТЕМАТИЧНИЙ КАЛЕНДАР

Актуальність вивчення питання дизайну настінного календаря пов'язана з проблемою сьогодення у творчому підході до створення календаря та ілюстрацій, що супроводжують календарну сітку кожного місяця чи кварталу. Календар сучасного вигляду перетворився на альбоми з зображеннями або рекламою товарів та послуг. Календарній сітці відводиться зовсім неважливе місце, як правило, глядач “блукає” в пошуках потрібної цифри або дня тижня.

Дослідимо принципи створення тематичного настінного календаря, в якому основна увага приділяється цілісності його загального вигляду.

Сучасні календарі являють собою яскраві багатокольорові видання різноманітних конструкцій, форматів, видів. Як основний ілюстрований матеріал при їх оформленні використовують фотографії пейзажів, панорамні види міст різних країн, репродукції картин, натюрморти з коштовностями або фірмовими виробами (якщо видавництво календаря фінансує фірма), портрети красунь, фото чарівних кошенят. Про створення художнього образу зовсім не йдеться. Однак, художні якості календаря повинні складатися з графічного, композиційного вирішення певної ідеї, використання гар-

монійних колірних сполучень, пошуків взаємозв'язку зображення та шрифтів.

Календарі є дуже актуальним напрямом у графічному дизайні, давно увійшли в наш побут і користуються великим попитом. Вони допомагають людині орієнтуватися в часі, надають естетичне задоволення. У кожному будинку, в кожному офісі, на кожному підприємстві обов'язково присутні календарі.

Календар — не лише канцелярський атрибут, а також ефективний спосіб розміщення реклами, яка працює досить довго. Створення календарів є найпопулярнішим видом рекламної поліграфії. Більшість компаній щорічно прагнуть випустити власний календар та подарувати його своїм клієнтам і партнерам. Важко придумати більш практичний бізнес-подарунок, ніж календар. Нині вибір календарів величезний і завоювати місце на стіні офісу клієнта або на столі партнера з кожним роком стає все більш складним завданням. Тому дизайн календаря набуває особливого значення.

Календар високого естетичного рівня — найкраща реклама будь-якої компанії, цим самим календар вирішує відразу кілька маркетингових цілей: бізнес-сувенір — подарунок, що говорить про ставлення партнера

до клієнта; іміджева реклама — формування та підтримка певного позитивного образу через рекламу; утримання діючого клієнта; залучення потенційних клієнтів.

Щоб розроблений календар радував своїм виглядом користувачів цілий рік, він має бути цікавим за змістом та обмеженим у виборі зображувальних елементів. Календарі поєднують у собі безсумнівну функціональність з високим рекламним потенціалом, при цьому термін їх активного життя (не менше року) значно перевершує термін життя такої рекламної продукції, як листівка, плакат чи буклет, його можна порівняти з якісними каталогами та брошурами.

Календар — обов'язковий атрибут на робочому місці будь-якої людини. Він допомагає орієнтуватися в часі, будувати плани, а завдяки професійно виконаному дизайну календаря він стане справжньою прикрасою на весь рік.

Досліджуючи зазначене питання, ми маємо вирішити такі завдання:

- визначити сутність календаря, його історію оформлення та переваги його створення;
- проаналізувати формотворчі складові сучасного візуального образу в контексті художньо-образної системи календаря.

Основними методологічними особливостями дослідження є:

- історично-мистецтвознавчий підхід до історії створення календаря як до цілісного явища, чий принцип і правила сформувалися досить давно, а методи і процеси створення вдосконалюються дотепер;

- метод порівняльного аналізу дизайну календаря, його особливостей і розбіжностей у візуальному сприйнятті;
- системний метод вивчення системи та структури настінного календаря як об'єкта графічного дизайну.

Історія календаря, що бере свій початок з глибини тисячоліть — це невід'ємна частина історії цивілізації людського суспільства. Упродовж накопичення знань про навколишній світ відбувалося і вдосконалення календаря. Простий підрахунок днів і спостереження за Місяцем у кам'яному віці поступово розвиваються в закінчену календарну систему, яка в кожного народу хоча й відрізняється своїми специфічними рисами, але має схожу структуру [1]. Слово “календар” походить від латинських слів “calendarium” і “calendae”. Перше з них у буквальному розумінні означає боргову книгу (у Давньому Римі було прийнято боргові відсотки платити першого числа кожного місяця, а перший день кожного місяця називався “calendae” (“календи”). Розробка календарів — справа складна і відповідальна, не дивно, що роботу з календарями в стародавньому світі довіряли лише жерцям [2].

Календар з'явився у наших пращурів ще в доісторичну добу. В його основі лежать зміни дня і ночі, річних сезонів і пов'язана з цим діяльність людини, про що свідчать і українські назви місяців: березень або березіль, квітень, травень, червень, липень, серпень, вересень, жовтень, листопад, грудень, січень, лютий.

Календар містить відомості про дні року, свята тощо. З прийняттям християнства Київська Русь перейняла з Візантії новий календар, введений Юлієм Цезарем. Набули поширення православні календарі — списки та збірники з переліком християнських свят, сказань про християнських святих — святці, мінеї, місяцеслови, які у давні часи складали у скрипторіях монастирів. Вони були частинами рукописних богослужбових книг [3].

З появою та поширенням у середині XV ст. друкарства з'явилися і перші друковані календарі. У різних містах Європи у XV—XVI ст. існували календарі-таблиці, календарі-альманахи. У XVI ст. з'явилися друковані календарі на східнослов'янських землях.

На початку минулого століття на східних землях України розпочалося видання календарів українською. У Києві розгорнуло видавничу діяльність товариство “Просвіта” (1906—1910 рр.), серед 34-х його видань відомі календарі на 1907 та 1908 рр. Київське видавництво “Час” почало випуск “Відривних календарів”, у Харкові друкувався календар “Хлібороб южно-руський сільсько-хозяйственный” (1911—1912 рр.). У Полтаві календар на 1907 р. підготувала редакція газети “Рідний край”, у Житомирі — видавництво “Струмок” [4]. Незважаючи на всю популярність, календарі зберігались не довго. І вже через кілька років після видання ставали колекційною рідкістю.

Нині сучасне виробництво календарів розподіляє їх на такі категорії: VIP-календар, бізнес-календар та

прото-календарі для широкого кола споживачів.

Якщо порівнювати календар з якісними каталогами чи брошурами, то каталогом людина може користуватися кілька разів, а календар буде щодня перед її очима. Це реклама, яка довела свою високу ефективність на практиці. Перелічити всі варіанти і модифікації календарів просто неможливо, їх число залежить тільки від фантазії дизайнерів.

Оформлення різних видів календарів має свої особливості. Цікаві візуальні образи, об'єднані загальною ідеєю, оригінальне оформлення календарної сітки, можливість вирубки, тиснення, виконання верху з дизайнерського картону, все це допоможе зробити настінний календар ефективним та іміджевим рекламним виробом. Настінні календарі крім того, що є дуже зручними і функціональними у використанні, також є й чудовою прикрасою. Нерідко вдала поліграфія та дизайн сприяють тому, що навіть після закінчення терміну дії настінний календар не прибирається, а продовжує служити як постер або картина. Дуже вдалі варіанти перекидних календарів із сюжетами відомих творів митців, або пізнавального характеру, наприклад, з колекцією екзотичних рослин або метеликів.

Продумана композиція, колірне вирішення, якісна поліграфія настінного календаря поліпшать настрої співробітникам, зміцнять корпоративний дух організації. Такий календар не соромно піднести як презент клієнтам або партнерам по бізнесу. Це буде ще й естетично виправданим та ненав'язливим рекламним нага-

дуванням про компанію, продукцію або послуги [5].

На сьогодні існує доволі великий асортимент настінних календарів прекрасного поліграфічного виконання, на якісному папері. Але найчастіше відсутня дизайн-ідея, що полягає у поєднанні нестандартної календарної сітки та графічних ілюстрацій, де основою є певний смисловий ілюстративний ряд. Це значно зменшує кількість потенційних споживачів.

Отже, ми розглянули питання функціональності тематичного настінного календаря та переваги його створення; проаналізували формотворчі складові сучасного візуального образу в контексті художньо-образної системи календаря; дослідили календар як об'єкт графічного дизайну. Перспективними напрямками дослідження є можливість по-

дальшого вивчення і теоретичного осмислення сутності календаря, історії його розвитку та принципів створення, що буде корисним у творчих пошуках сучасних фахівців дизайну та реклами.

Література

1. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.kalendarik.su/interesting/history
2. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.azbyka.ru/days
3. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.vuam.org.ua/uk
4. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://azbyka.ru/days/istoriya_kalendarya.shtml
5. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ar-artdeko.ru/map/calendars.html>

УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК НОД ТА ЙОГО НАЙБІЛЬШІ ПРЕДСТАВНИКИ

Нині за різними оцінками в Україні налічується приблизно 300 компаній, які надають послуги з доставки води в будинки й офіси. Близько 50 з них працюють на ринку Києва.

На сьогодні, за оцінками дослідників InMind, близько 50% ринку контролюється лише 5-ма компаніями. При цьому виділити одноосібного лідера ринку поки не можна. Усі найбільші виробники активно розвиваються і збільшують свою присутність на ринку.

Ринок НОД (Home&Office delivery) — це ринок послуг з доставки води в тарі 20 л у будинки й офіси. Цей ринок передбачає цілком якісний продукт, ніж усі інші сегменти ринку безалкогольних напоїв. НОД — це насамперед ринок послуг, і потрібно зазначити, що порівняно з минулими роками в Україні він зараз дуже активно розвивається.

Особливості ринку НОД:

- Обсяг ринку — 127 млн літрів або 27 млн євро.
- Кількість операторів — більш ніж 300.
- Кількість кулерів на ринку — понад 60 000 штук (43 % ринку належить 5-ти найбільшим операторам).

На ринку налічується понад 60 машин для мийки і розливу води. Щорічний приріст становить 8—10 %.

Перші компанії з доставки бутильованої води з'явилися в столиці у 90-х роках. До цього, звичайно ж, спонукало платоспроможне населення. Тобто кількість потенційних клієнтів більша, ніж в будь-якому іншому місті країни. Тому не дивно, що близько 60 % усього НОД-ринку припадає саме на Київ.

На сьогодні велика кількість компаній-виробників активно розвиває бізнес у регіонах. Тепер у сферу інтересів виробників і постачальників води потрапили невеликі міста, де, незважаючи на невисоку платоспроможність населення, з кожним роком зростає попит на якісну бутильовану воду.

Український ринок питної води НОД перебуває на стадії становлення. Перші компанії, які почали здійснювати доставку питної води в будинки й офіси у тарі ємністю 20 літрів, з'явилися в Україні на початку 90-х років, тоді як подібна послуга, наприклад, у США, виявляється вже існує близько сто років, де насичення ринку вже сягнуло 95 %. Водночас в Україні рівень проникнення цієї послуги в домогосподарства поки що становить лише 7—10 %. Саме тому потенціал цього ринку в нашій країні просто величезний.

Проблема з якісною питною водою є однією з найактуальніших

у планетарному масштабі. Жителі розвинених країн вже давно переходять на фільтровану або бутильовану воду, якості та безпеці якої вони можуть довіряти. За даними міжнародного консалтингового агентства ринку напоїв Zenith International, тільки на Західну Європу і Північну Америку припадає 47 % світового ринку питної води. При цьому частка Східної Європи, де розташована й Україна, становить лише 6 %.

Ринки питної води НОД країн Північноамериканського континенту мають багаторічну історію розвитку і на сьогодні практично повністю насичені — у США виробниками питної води вже охоплено майже 95 % ринку. Ринки Західної Європи відносно молоді — тут сегмент НОД почав активно розвиватися тільки в кінці 80-х років, це на 5–6 років раніше, ніж в Україні. Але вже зараз багато західноєвропейських ринків близькі до свого насичення, про що красномовно свідчить щорічний приріст ринку на 5–6 %. Винятком із загальних західноєвропейських тенденцій є ринки Греції та Іспанії, які за темпами розвитку в минулому році випереджали і Російську Федерацію, і Україну.

Сегментація на господарства та корпоративних клієнтів. Кулер з водою — звичний атрибут будь-якого офісу, фітнес-клубу чи салону краси. Але 20 років тому мало хто міг похвалитися подібною розкішшю. У 1990-ті бутильована вода в офісі була швидше елементом престижу і підтвердженням статусу компанії. Спочатку такі послуги вважалися елітними, але з роками якість питної води погіршувалась і власники багатьох фірм, не бажаючи пи-

ти воду з-під крана, були змушені розв'язувати цю проблему. Початок активного становлення ринку припадає на 2000–2010 рр. Уже до 2008 р. ніша доставки води в офіси була заповнена на 90%. У кризу ситуація змінилася, оскільки багато компаній стали відмовлятися від цієї послуги. На сьогодні ситуація знову стабілізувалась.

Останніми роками в Україні продажі води НОД майже повністю припадали корпоративними клієнтами. За різними оцінками їх частка сягала 70–80 %.

Нині ситуація доцільно змінилася. За результатами дослідження “Ринок НОД: споживання питної води в м. Києві”, проведеного компанією InMind для Асоціації “Бутильовані води України”, встановлено, що ринок доставки бутильованої води додому за рік виріс на 60 %. Таким чином, цей ринок можна вважати рекордсменом за темпами зростання, особливо з огляду на складну економічну ситуацію в країні.

Так, за даними дослідження, послугою доставки води у 20-літрових бутлях додому користується 12 % опитаних домогосподарств, тоді як у 2011 р. лише 7 % киян замовляли воду з доставкою додому. Це і дає підстави говорити про значне зростання столичного ринку доставки води — на 60 %.

Особливе місце серед мільйонників займає Київ. У минулому році на місто припадало 39,5 % усіх продажів ринку НОД, що становило 58,1 млн літрів води. Ринок Києва дуже цікавий як наявністю великої кількості платоспроможних клієнтів, їх високою лояльністю до послуги, так і прибутковістю бізнесу — саме в столиці ціни на воду найвищі.

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

На сучасному етапі розвитку України в ситуації, коли значно підвищилася економічна та соціальна нестабільність, коли вкрай необхідно якісне формування трудового потенціалу, практично відсутні ефективні технології управління, що інтегрують можливості системного стратегічного підходу, теоретичні та практичні досягнення сучасного “управління трудовими ресурсами”.

Персонал є стратегічним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи у довгостроковій перспективі. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває вивчення можливостей ефективного управління трудовими ресурсами підприємства, що зумовлює необхідність формування системи управління персоналом, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність конкретного підприємства.

У сучасній економічній літературі значна увага приділяється управлінню трудовими ресурсами. Це відображено в працях Л. В. Балабанової, О. А. Борисової, О. К. Воробйової, В. М. Гончарова, Г. Десслера, Г. А. Дмитренка, В. Колпакова, Є. В. Маслова та ін. учених. Серед авторів немає єдності щодо тлумачен-

ня поняття “управління трудовими ресурсами”. Однак в усіх визначеннях спостерігається спрямованість процесу управління трудовими ресурсами на забезпечення ефективної діяльності підприємства і досягнення його цілей.

Узагальнення визначень поняття “управління трудовими ресурсами” та прагнення найбільш точно визначити його зміст обумовило об’єктивну необхідність нової його інтерпретації. Управління трудовими ресурсами — це процес розробки і здійснення системи організаційних, соціально-економічних та культурних заходів щодо забезпечення ефективного використання трудового потенціалу кожного працівника підприємства.

Сучасний етап розвитку економіки України потребує системного підходу до управління персоналом підприємства. Система управління персоналом підприємства — це сукупність взаємопов’язаних елементів, повне використання яких забезпечує ефективність управління персоналом. Система управління трудовими ресурсами складається з шести підсистем: підсистеми забезпечення процесу управління персоналом; підсистеми маркетингу персоналу; підсистеми розвитку

персоналу; підсистеми мотивації персоналу; підсистеми управління комунікаціями; підсистеми створення і розвитку корпоративної культури.

Зміст управління трудовими ресурсами організації розкривається через функції управління. До функцій управління трудовими ресурсами належать планування, організація, мотивація, контроль і координація роботи персоналу, причому більшу увагу в системі управління персоналом підприємства потрібно приділяти плануванню, оскільки від його ефективності залежить майбутнє підприємства, та мотивації, яка безпосередньо впливає на ефективність роботи персоналу.

Основними методами управління трудовими ресурсами є:

- адміністративні — ґрунтуються на владі, дисципліні й стягненнях;
- економічні — ґрунтуються на правильному використанні економічних законів виробництва;
- соціально-психологічні — ґрунтуються на способах мотивації і морального впливу на людей та відомі як “метод переконання”.

Управління трудовими ресурсами містить у собі такі етапи:

1. Планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.
2. Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів за всіма посадами.
3. Відбір: оцінка кандидатів і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору.

4. Визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення, наймання та збереження службовців.
5. Профорієнтація й адаптація: вступ найнятих робітників в організацію та її підрозділи, розвиток у робітників розуміння того, що очікує від них організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку.
6. Навчання: розробка програм для набуття трудових навичок, що вимагаються для ефективного виконання роботи.
7. Оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до робітника.
8. Підвищення, зниження, переведення, звільнення: розробка методів переміщення робітників на посади з більшою або меншою відповідальністю, розвитку їх фахового досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму.
9. Підготовка керівних кадрів, управління просуванням у службовій діяльності: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Отже, управління трудовими ресурсами є одним із найважливіших аспектів теорії і практики управління, оскільки без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей та плідно працювати.

РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Развитие теории и практики управления персоналом носит эволюционный характер. Как самостоятельный вид деятельности, требующий специализации, а затем и уровня профессионализации, управление персоналом возникает только на определенных этапах развития общества.

В то же время было бы неправильным считать, что этот вид профессиональной деятельности не имеет предыстории. Отдельные задачи управления людьми возникали на различных этапах истории трудовой деятельности человека. По мере возникновения предпосылок профессиональных видов деятельности, характерных и для профессионализации управления персоналом, происходило усложнение и наращивание задач управления профессиональными возможностями человека в организации.

Рассмотрим классические теории управления и их роль в современном процессе управления персоналом.

Школа научного управления. Первый научный подход к управлению возможностями человека в организации, основанный на том, что ручной труд может быть изменен, перепрофилирован и стать более эффективным, был сделан Ф.-У. Тей-

лором (1856—1915). Он заинтересовался не эффективностью человека, а эффективностью деятельности организации, что положило начало развитию школы научного управления. В 1911 г. вышла в свет книга Ф.-У. Тейлора “Принципы научного управления”, в которой была изложена система научного управления производством, получившая название “тейлоризм” [8].

Концепция научного управления, выдвинутая Ф.-У. Тейлором, стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление получило повсеместное признание как самостоятельная область научных знаний. Тейлоровская рационалистическая концепция организации управления персоналом переросла в классическую школу менеджмента.

Тейлоризм получил развитие в трудах супругов Ф. и Л. Гилбрет, Г. Эмерсона, Г. Форда и др. Гаррингтон Эмерсон в 1900 г. выпустил книгу “Производительность как основание для управления и оплаты труда”, а в 1912 г. опубликовал свой главный труд “Двенадцать принципов производительности”. В этой работе сформулированы широко известные и в настоящее время применяемые 12 принципов управления, обеспечи-

вающих рост производительности труда.

Не менее известным разработчиком менеджмента является Генри Форд (1863—1947), основатель американского автомобилестроения и создатель теории, получившей название “фордизм”. В своих книгах “Моя жизнь, мои достижения” и “Сегодня и завтра” Г. Форд сформулировал основные положения фордизма: высоко оплачивать труд каждого работника и следить за тем, чтобы он работал все 48 часов в неделю, но не больше; обеспечивать оптимальное состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Таким образом, благодаря данным разработкам к 1916 г. сформировалось научное направление в исследованиях: первая научная школа, получившая несколько названий — школа научного менеджмента, классическая, традиционная.

Разновидность классической школы управления — административная школа. Создателем классического (административного) менеджмента является Анри Файоль (1841—1925), который в течение 30-ти лет руководил крупной французской горнодобывающей и металлургической компанией “Комамбо”, которая была на грани банкротства, а стала процветающей.

Обобщая опыт руководства, А. Файоль создал теорию администрации. Он разделил весь процесс управления на пять основных функций, которые до сих пор с успехом используются в управлении организацией, это — планирование, ор-

ганизация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль. Разработанные А. Файолем принципы управления следует также признать самостоятельным результатом науки управления — “администрирования” (отсюда и название “административная школа”).

Подчеркивая универсальный характер принципов, А. Файоль считал, что применять их надо с учетом специфики организации и конкретных условий, отмечая, что система принципов никогда не может быть завершена — напротив, она всегда остается открытой для дополнений, изменений, преобразований, основанных на новом опыте, его анализе, осмыслении, обобщении. Поэтому количество принципов не ограничено.

Среди качеств, необходимых управленцу, А. Файоль особо выделял компетентность и наличие знаний. Заслугой А. Файоля является то, что он поставил вопрос о необходимости рассмотрения собственно управленческой деятельности (менеджмента) как объекта исследования и науки.

Приблизительно в одно время с Ф.-У. Тейлором и А. Файолем немецкий социолог Макс Вебер (1864—1920) сформулировал свои идеи об идеальном управленческом подходе к большим организациям. М. Вебер разработал концепцию идеального типа организации, в которой видел современную ему бюрократию. Суть его идей выражена в характеристиках идеальной формализованной организации.

Управление с позиций социальных систем. М. Вебера, Э. Дюркгейма и В. Парето считают создателями организационной теории, или подхода

к управлению с позиции социальных систем. Французский ученый Э. Дюркгейм в своей работе “Правила социологического метода” подчеркивал, что группы посредством установления своих ценностей и норм контролируют поведение людей в любой социальной организации. Итальянец французского происхождения В. Парето благодаря трудам, опубликованным между 1896 и 1917 гг., получил право называться основоположником подхода к организации и управлению с позиции социальных систем.

В. Парето рассматривал общество как переплетающееся скопление взаимосвязанных единиц или элементов, то есть как социальную систему со многими подсистемами. Среди ряда выдвинутых им идей заслуживает внимания мысль о том, что социальные системы проявляют тенденцию к поиску равновесия пос-

ле того, как подвергнутся внешнему или внутреннему воздействию. Его тезис заключался в том, что социальные воззрения или чувства функционируют так, чтобы побудить систему искать равновесие после того, как она подверглась воздействию социальных сил. Он считал, что задачей элиты (правлящего класса) во всяком обществе является обеспечение руководства для сохранения социальных систем.

Завершая анализ классической школы, как научной, так и административной, следует подчеркнуть, что вклад ее представителей в теорию менеджмента состоит в том, что они рассматривали управление как универсальный процесс и изложили основные принципы управления. Они сформулировали систематизированную теорию управления всей организации, выделив управление как особый вид деятельности.

ВІДЕОРЕКЛАМА ЯК ЗАСІБ САМОПРЕЗЕНТАЦІЇ

Нині відеореклама є досить поширеним засобом привернення уваги цільової аудиторії, а також одним з найбільш дієвих і популярних видів просування товарів та послуг, що демонструються на сучасному рекламному ринку. Як правило, відеорекламою користуються компанії, які спеціалізуються на виробництві та продажі товарів для споживачів. Фірми, які займаються сферою послуг не так активно, використовують рекламні ролики для інформування своєї аудиторії. Є лише декілька видів компаній, які замовляють власну відеорекламу: туристичні агенції, банкові установи, страхові компанії, спортивні клуби або ж салони краси. Рекламні агенції чи дизайн-студії, на жаль, не надають особливої уваги такому виду рекламного повідомлення, як відеоролик.

Дослідження теми розробки відеороликів для реклами власної фірми є актуальним, адже медіатехнології з кожним роком стають все більш розвиненими та поширеними. Звичайно, вони не можуть замінити друковану рекламу, проте як носій рекламної інформації, відеоролики займають велику нішу в рекламному бізнесі, а тому заслуговують не меншої уваги, ніж поліграфія, “люди схильні вірити побаченому, оскільки візуальний канал сприйняття інтуї-

тивно здається найдостовірнішим” [1, 178].

Проаналізуємо можливості використання відеоролика як результативного засобу привернення уваги необхідної цільової аудиторії.

Незважаючи на те що існує велика кількість різновидів друкованих матеріалів, які широко використовуються у рекламній діяльності, рекламні ролики мають беззаперечні переваги над поліграфією і ніколи не залишать глядачів байдужими до себе. Рекламний ролик являє собою коротку розповідь про певний товар, і якщо вона виконана професійно, то ця реклама беззаперечно матиме успіх і приверне увагу до свого продукту. Рекламні ролики мають набагато привабливіший вигляд ніж друкована реклама, адже вони динамічні, в них присутній певний сюжет, зображення змінюються в ритмічній послідовності. Це значно цікавіше за статичну друковану рекламу. Можна навіть сказати, що “...відеореклама — це найшвидший шлях до досягнення визначених цілей” [2].

На особливу увагу заслуговує відеореклама в мережі Інтернет. Враховуючи високу популярність Інтернету, тема розробки мультимедійної реклами є дуже актуальною. Зважаючи на те, що в Інтернет-мережі є ін-

формація про безліч різноманітних дизайнерських студій та рекламних агенцій, які пропонують свої послуги, наявність власної відеореклами, яка демонструється на сайті компанії, привертає додатковий інтерес до фірми. Привабливий рекламний ролик — це додаткова перевага для дизайн-студії. Він сприяє підвищенню рейтингу фірми та виділяє її з-поміж конкурентів. Оригінальний рекламний ролик завжди привертає до себе увагу і користувач ділиться новиною зі знайомими, тим самим добровільно рекламуючи фірму. Інтернет-мережа побудована на тому, щоб люди мали можливість обмінюватися інформацією, тому привабливий рекламний ролик значно підвищить інтерес до компанії.

Відеореклама в Інтернеті дає необмежений простір як для творчості, так і для вирішення різноманітних маркетингових завдань. Адже завдяки своїм властивостям відеоінформація діє на три основних канали людського сприйняття: зір, слух та підсвідомість. Через те що мережа Інтернет користується необмеженим інформаційним простором і будь-яка інформація, розміщена в мережі, має тенденцію до розповсюдження її серед великого кола користувачів, відеореклама в Інтернеті має великий потенціал і є перспективним та одним із найефективніших інструментів Інтернет-маркетингу на сьогодні. “Якість відеоматеріалів з кожним днем підвищується і вже сьогодні відеоматеріали можна переглядати як Full HD. Ця в минулому фантастична якість нині ра-

дує око сотень тисяч користувачів Інтернету і дає можливість отримати яскраві враження від перегляду відеороликів” [3].

Наявність відеоролика у дизайн-студії чи будь-якої іншої фірми збільшує її шанс стати популярною. За рахунок постійної або періодичної трансляції у телевізійному ефірі рекламні ролики фіксуються у підсвідомості глядачів та працюють навіть тоді, коли споживач давно забув про те, що бачив їх по телевізору. Обираючи потрібну річ із широкого асортименту товарів, споживач підсвідомо зупинить свій вибір саме на тому товарі, який він бачив у рекламному ролику.

Якісний рекламний ролик компанії має інформувати споживачів про появу нової дизайн-студії та повністю відповідати фірмовому стилю власника, бути частиною єдиного цілого образу фірми. Важливо звернути увагу як на графічне оформлення відео, так і на саму форму подачі інформації в ньому. Він має підтримувати загальний імідж компанії як професійного колективу та закликати споживачів звертатися до цієї фірми при виникненні необхідності у певних товарах або послугах. На відміну від поліграфії, яку споживач часто, навіть не читаючи викидає у сміття, рекламний ролик поєднує в собі і привабливі зображення, і звуковий супровід. Споживач може пройти повз екран не глянувши на сюжет, проте звукова інформація, яка лунатиме поруч з ним, обов’язково приверне увагу та свідомо чи підсвідомо відкладеть-

ся у пам'яті і наступного разу споживач зацікавиться і відеосюжетом.

Виготовлення відеореклами має бути спрямоване на створення лаконічного та завершеного матеріалу. Адже рекламний ролик — це один із кращих способів привернути до себе увагу, викликати інтерес та закликати до покупки товару. Секрет успішного відеоролика полягає в тому, що в 15-секундному рекламному сюжеті можна розкрити не лише сенс продемонстрованої продукції, а й зробити її незамінною, особливо привабливою для глядача та бажаною для будь-якого споживача.

Щоб досягнути максимальної ефективності впливу рекламного ролика на цільову аудиторію, потрібно визначити головне завдання цього відеоролика: інформування про товар чи фірму, або ж створення позитивного образу фірми у свідомості користувача. Залежно від цього і має формуватися структура послідовності кадрових сцен та розстановка відповідних акцентів. Існує цілий набір вимог, яким має відповідати ефективна реклама. Відеореклама — це потужний спосіб впливу на споживача. Вона впливає на його підсвідомі бажання та змушує повірити в те, що рекламований товар потрібно обов'язково придбати. Дуже часто деякі фрази з рекламних роликів навіть закріплюються у пам'яті глядача, входять у повсякденну мову та стають крилатими.

Необхідно пам'ятати, що працюючи над розробкою відеореклами, одним з перших кроків є ознайомлення з різними видами рекламних

роликів та визначення необхідного типу відеоролика для реклами власної фірми. Крім цього, необхідно також подумати над тим, де цей відеоролик буде доцільніше розмістити. Лише в такий спосіб можна досягти необхідного впливу рекламного повідомлення. При запуску відеоролика нової фірми, яка ще не відома цільовій аудиторії, потрібно скористатися комерційним видом відеоролика, “комерційні відеоролики створюються саме для показу в телевізійному ефірі, з метою збільшення попиту та інформування покупців про послуги чи товари, їх унікальні якості і безперечні переваги” [4]. Такі відеоролики розраховані на миттєву віддачу споживача, вони припускають, що глядач зацікавиться товаром і, обираючи в магазині необхідну річ, зупинить свій погляд на конкретній торговій марці. На початковому етапі інформація про тип діяльності фірми та товари, послуги, які вона пропонує, є головною. А вже через певний час, завоювавши необхідну цільову аудиторію, можна почати розробку іміджевого відеоролика. Адже іміджева реклама спрямована на підвищення авторитету фірми, з послугами і товарами якої цільова аудиторія вже знайома.

Таким чином, варто нагадати, що відеореклама займає важливе місце у рекламній сфері та має великі перспективи для подальшого розвитку. Саме тому, при створенні нової дизайн-студії, крім розробки фірмового стилю та сайту, на якому можна ознайомитись з фірмою, важливо подумати над розробкою власного рекламного ролика, який допомо-

же привабити споживача цікавими пропозиціями, та виділити цю дизайн-студію серед конкурентів. Отже, відеореклама — привабливий та ефективний спосіб привернення уваги цільової аудиторії, саме тому актуальність дослідження теми відеоролика є беззаперечною. Використання цього виду рекламного інформування допомагає збільшити рейтинг компанії, який є важливим в умовах сучасної жорсткої конкуренції.

Література

1. *Кириллова Н. Б.* Медиакультура: от модерна к постмодерну. — 2-е изд. — М.: Академический проект, 2006. — 447 с.
2. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.alexstudio.com.ua
3. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.superseo.com.ua
4. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.novo.by
5. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.videorolik.by

ФІРМОВИЙ КОЛІР: МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

Актуальність проведення наукового дослідження щодо доцільного використання кольору у фірмовому стилі пов'язана з необхідністю створення ефективного фірмового стилю для підвищення ефективності впливу торгової марки на споживачів, викликаючи у них довіру. Одним з напрямів дослідження є проблеми неправильного і недоречного використання кольору у рамках фірмового стилю. Фірмовий стиль у сучасних умовах є половиною успіху компанії. Створити успішний фірмовий стиль непросто. Необхідно визначити, яке враження повинен справляти фірмовий стиль, які цілі і завдання ми ставимо перед собою, розробляючи його.

Докладніше зупинимося на такій важливій константі фірмового стилю, як фірмовий колір. Колір є могутнім засобом ідентифікації і тому повинен суттєво використовуватися як в побудові власне знака або логотипу, так і в створенні системи фірмового чи корпоративного стилю. Для оформлення словесного та графічного товарного знака вибираються певні кольори, які в поєднанні з першими елементами і створюють певний образ [2].

Здійснимо дослідження фірмового кольору, його функції і значення для компанії, а також використає-

мо теоретичні джерела та практичні рекомендації щодо проектування ефективного фірмового стилю.

Застосовано системний метод дослідження кольору як засобу візуальної ідентифікації підприємства та всіх підпорядкованих об'єктів з метою вивчення функціональних зв'язків між ними та режимів оптимальної взаємодії. При виборі фірмового кольору необхідно враховувати особливості сприйняття кольору, засновані на асоціаціях. Між колірним вирішенням реклами та природним сприйняттям людини існує певна залежність. Достовірно встановлено, що кожен колір викликає підсвідомі асоціації. Існують навіть певні стереотипи сприйняття кольору. Майже всі кольори без винятку певним чином впливають на нервову систему, а потім — на наші почуття. Асоціації ж, що стосуються кольорів, спочатку виникають у людини на рівні підсвідомості. Проте неможливо дати прийнятний у всіх випадках рецепт застосування колірного забарвлення. Помічено існування зв'язку між колірними перевагами споживача і його соціальним становищем. Так, яскраві, кричущі кольори більше подобаються людям з низьким достатком, тоді як більшість людей заможних, які досягли успіху, схильні до стриманих кольорів.

Існує таке припущення: якщо існує певна залежність між типологією особистості і наданні нею переваги графічній формі, то можливе також значення між поведінковим типом особистості і наданні нею переваги колірній графічній формі. На доказ життєздатності цього твердження в групах було проведено дослідження за методикою, в основі якої лежав колірний тест М. Люшера. Вісім тонів було нанесено на геометричні форми і запропоновано індивідуально. Результати виявилися цікавими: так, керівники підприємств і бизнесмени зупиняли свій вибір частіше на червоному і зеленому трикутнику або квадраті, а група безробітних частіше віддавала перевагу або синьому трикутнику, або прямокутнику коричневого або жовтого кольору [6].

Тут стає зрозумілою важливість маркетингових досліджень у цій галузі. Фахівці з виробництва товарів, їх оформлення та упаковку, а також супроводжуючу їх реалізацію рекламу повинні враховувати індивідуальне сприйняття кольору різними групами населення. Статистика свідчить, що колір по-різному впливає на різні за віком, статтю, соціальним становищем, місцем проживання і навіть за звичками групи споживачів. Приміром, Т. А. Вековцева у своєму дослідженні, присвяченому вивченню художнього образу в друкованій рекламі, відзначає, що роль навколишнього середовища у формуванні психоемоційного стану людини є визначальною у сприйнятті кольору [1].

У великих містах і мегаполісах сприйняття кольору зовсім інше,

ніж у селах чи райцентрах. Велика кількість інформації, боротьба за існування і конкуренція — усі ці чинники створюють певні переваги для жителів великих міст. Дослідники відзначають, що найбільше запам'ятовується контрастна гама: поєднання червоного з чорним, чорно-білого, зеленого і оранжевого, синього та білого, жовтого і блакитного. Зовсім інше сприйняття кольору в малих містах. Тут переважають кольори землі: коричневий, зелений, відтінки вохри, червоний [4].

Автори В. Є. Михайленко та С. В. Прищенко підтверджують істотну роль кольору у рекламі, яка "...засновується на привабливості функції кольору у природі, де можна побачити аналогічну палітру кольорів — по суті, це колірний діапазон, близький до спектральних кольорів. Але сучасна реклама за допомогою комп'ютерних технологій часто свідомо підвищує контрастність та насиченість колірних сполучень чи цілеспрямовано змінює колірний діапазон на незвичний, що миттєво привертає увагу і викликає інтерес у глядача" [5].

Колір є однією з найважливіших складових будь-якої композиції. За його допомогою можна візуально зменшувати, подовжувати і збільшувати зображення, створювати відчуття рівноваги і дисбалансу. Кольорове вирішення необхідно ретельно продумувати з позиції максимальної відповідності створюваному образу. Зазвичай принципом підбору кольорів слугує гармонія, заснована на м'яких або контрастних колірних співвідношеннях. Це сприяє ство-

ренню у споживача реклами станів спокою, врівноваженості або, навпаки, — активності, динаміки, помітності. Грамотне використання кольору при створенні композиції потребує знань його просторово-емоційних властивостей.

Існує маса прикладів, які доводять вагомий вплив кольору на вибір споживача. Про це свідчили і такі цікаві експерименти: багато років тому фірма Procter & Gamble безкоштовно розіслала в різні кінці Америки один і той самий пральний порошок, але в упаковках різного кольору. Одна упаковка була жовта, інша — синя, третя — жовта з синіми розводами. Коли домогосподарок питали про якість порошку, то відповіді були такі: ті, хто користувався порошком з жовтої коробки, скаржилися, що порошок “занадто їдкий” і на доказ показували дірки після прання білизни. Ті, хто користувалися порошком з синьої коробки, скаржилися, що порошок “занадто слабкий”, і показували залишки плям на білизні. Ті ж, хто користувався порошком з жовто-синьої коробки, були задоволені результатом і давали порошку найвищу оцінку. Природно, фірма вибрала для свого нового порошку останній варіант упаковки [3, 74]. Або можна навести інший приклад: домогосподаркам дали використати чотири чашки кави, що стоять поряд з коробками коричневого, блакитного, жовтого і червоного кольору. Кава у всіх чашках була однакова, але дегустатори про це не знали. У результаті 75 % випробовуваних відзначили, що кава, яка стоїть поряд з

коричневою коробкою, на їхню думку, занадто сильна, кава поряд з червоною коробкою, була ароматною і найсмачнішою. Майже всі стверджували, що кава, яка стоїть поряд з блакитною коробкою — має м’який смак, а та, що стояла поруч з жовтою коробкою — має неприємний смак [3, 83].

Колір у фірмовому стилі відіграє важливу роль, сприяючи реалізації комунікативної функції. Завдяки кольору рекламне повідомлення справляє більш сильний емоційний вплив на глядача. Так, у загальній композиційній побудові вдало підібране колірне вирішення підвищує виразність, образність, запам’ятовуваність.

Колірне вирішення фірмового стилю матиме позитивний ефект, якщо будуть дотримані закони гармонії кольору, враховані особливості сприйняття кольору конкретної цільової аудиторії, фірмові кольори будуть органічно поєднуватися і гармоніювати з фірмовим знаком і шрифтом, і відповідати рекламованому товару, колір буде ретельно продуманий з позиції максимальної відповідності до створеного образу.

Література

1. *Вековцева Т. А.* Художественный образ в печатной рекламе: Автореф. дисс. ... канд. искусствовед.: 17.00.06 — техническая эстетика и дизайн; Всерос. науч.-исслед. ин-т тех. эстетики. — М., 2000. — 22 с.
2. *Волкова В. В.* Дизайн рекламы. — М.: Высш. шк., 1979. — 253 с.

3. *Гребенкин Ю.* Психотехнологии в рекламе. — М.: ЭКОМ, 2000. — 272 с.
4. *Зазыкин В. Г.* Психология в рекламе. — М.: Датастром, 1992. — 211 с.
5. *Прищенко С. В., Михайленко В. Є.* Стилізація природних форм у графічному дизайні та рекламі: формотворчі аспекти // Технічна естетика і дизайн: Зб. наук. праць. — К., 2012. — Вип. 9. — С. 121—129.
6. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://vidpo.net/shho-take-test-ljushera.html>

ЗНАЧЕННЯ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів діяльності) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Воно охоплює дві сфери діяльності працівників: поточну і перспективну.

При аналізі поточної діяльності визначається, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його посадових обов'язків. При плануванні перспективної діяльності визначаються потреби у розвитку якостей персоналу, підвищенні еластичності його потенціалу.

Виокремимо основні з об'єктивних потреб в оцінюванні персоналу. Серед потреб підприємств зазначимо такі:

- потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників;
- потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди;
- потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску і кращого використання працівника в організації.

До потреб працівників в оцінюванні належать:

- потреби в інформації про сильні і слабкі сторони своєї діяльності;
- потреби в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної затраченим трудовим зусиллям;
- потреби у порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників з метою підвищити свою конкурентоспроможність.

Оцінювання персоналу — це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Постійне використання системи оцінювання персоналу істотно впливає на ефективність організації та її конкурентоспроможність.

Основними завданнями оцінки роботи персоналу організації є:

- 1) визначення потенціалу працівника та оцінка фактичного його використання;
- 2) встановлення вимог до результативності праці для кожного робочого місця та критеріїв їх оцінки;
- 3) розробка політики проведення оцінок результативності праці;
- 4) збір інформації та оцінка результативності праці;

- 5) обговорення результатів оцінки з працівником;
- 6) прийняття рішення про подальше використання працівника.

Регулярне вимірювання фактично досягнутого рівня виконання робіт в організації та цілеспрямований вплив на його підвищення дає змогу менеджерам розв'язати такі завдання:

- виявлення потреб у професійній підготовці і підвищенні кваліфікації кадрів;
- оцінка потенційних здібностей працівників і можливостей їх професійного зростання;
- обґрунтування рішень щодо руху кадрів в організації;
- аналіз трудової діяльності;
- розробка рішень щодо поліпшення трудових показників;
- встановлення цілей і завдань діяльності працівників на майбутній період;
- внесення змін у систему оплати та стимулювання праці.

На стратегічному рівні оцінка персоналу покликана сприяти вирішенню таких завдань:

- підвищення ефективності організації виробництва шляхом оптимального використання наявних людських ресурсів;
- виявлення співробітників, спроможних виконувати більш відповідальну роботу, і надання їм можливості реалізувати свій потенціал;
- допомога у самовдосконаленні співробітників через пильну увагу до їхніх потреб, спонукальних мотивів, талантів, а також заохочення до фахового росту;

- підвищення заробітної плати з метою її відповідності фаховому рівню.

На тактичному рівні оцінка фахової діяльності допомагає реалізації таких завдань:

- підвищувати зацікавленість співробітників за допомогою мотивації їхньої праці;
- домагатися кращого порозуміння між керівниками і підлеглими через співбесіди, спостереження, обговорення;
- підвищувати у співробітників задоволення від роботи через виявлення перешкод у роботі та пошуку їх ліквідації;
- доводити до відома підлеглих оцінку їхньої діяльності;
- накопичувати професійні сили, а за потреби вдосконалення і перепідготовки діяти згідно з конкретним планом;
- ставити реальні цілі на майбутнє;
- розглядати всі можливі варіанти перестановок персоналу у середині підприємства.

Оцінювання праці є складним творчим процесом, здійснення якого має свою специфіку в кожній організації. Проте, принципові елементи процесу оцінювання персоналу мають загальний характер.

I. Зміст оцінки. Це — об'єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки.

II. Система критеріїв оцінки та їх вимірювання.

III. Система способів, методів та інструментів оцінювання.

IV. Процедура оцінювання, якою визначається порядок оцінки, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

За регулярністю проведення розрізняються: регулярні оцінки, які проводяться неперервно, з періодичністю раз у півроку, у рік, у два роки; епізодичні оцінки, які обумовлені певним випадком (завершенням випробувального терміну, пересуванням по службі, заходами дисциплінарної відповідальності тощо)

Залежно від критеріїв оцінювання виокремлюють: кількісну оцінку, якісну оцінку, оцінку часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок за всіма критеріями). За системністю оцінювання використовуються: системні оцінки, проведення яких

включає всі блоки системи оцінки; безсистемні оцінки, коли оціннику надається право вибору критеріїв, методів, способів, інструментів, процедур оцінювання.

За суб'єктом оцінювання розрізняються оцінка працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими, або всебічна — так звана 360-градусна оцінка, яка враховує в комплексі всі зазначені оцінки.

Крім того, суб'єктом оцінки може бути і сам оцінюваний. Тоді мова йтиме про самооцінку, або внутрішню оцінку персоналу. Інформацію про внутрішню оцінку, тобто самооцінку трудових зусиль, дає проведення мотиваційно-оцінкового моніторингу. Елементи самооцінки часто вводяться в атестаційні форми. Поєднання внутрішньої та зовнішньої оцінок персоналу дає змогу повніше реалізувати орієнтуючу та стимулюючу функції оцінки.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ СПІВРОБІТНИКІВ ЯК СКЛАДОВА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Однією з найважливіших та головних загальногосподарських та галузевих функцій в умовах вітчизняних ринкових реалій є раціональне використання трудових ресурсів на всіх рівнях національної економіки, що сприятиме виготовленню конкурентоспроможної продукції, поліпшенню економічної діяльності і зростанню прибутків працівників. Реалізація цих завдань є неможливою без підвищення ефективності праці.

В умовах посиленої конкуренції на ринках товару, послуг і праці великого значення набуває підвищення ефективності праці на підприємствах, яке виявляється передусім у збільшенні маси продукції, що виробляється за одиницю часу за незмінної її якості, або в підвищенні якості і конкурентоспроможності за незмінної її маси, що виробляється за одиницю часу; зменшенні затрат праці на одиницю продукції. Це веде до зміни співвідношення затрат живої та уречевленої праці. Підвищення ефективності праці означає, що частка затрат живої праці в продуктах зменшується, а частка затрат уречевленої праці збільшується. При цьому загальна сума праці, яка міститься в кожній одиниці продукту,

зменшується. Зростання ефективності праці сприяє скороченню часу виробництва й обігу товару, збільшенню маси і норми прибутку.

Проблемі аналізу ефективності праці на підприємствах приділяється велика увага фахівців-практиків, їй присвячені дослідження багатьох учених-економістів, таких як О. А. Грішнова, С. В. Мочерний, Д. С. Сінк, Д. П. Богиня, А. Шевченко, В. В. Вітвіцький, О. Ю. Тюпишева та ін.

Вивчення представлених в економічній літературі розробок свідчить про необхідність подальшого розвитку, а в деяких випадках уточнення, питань аналізу ефективності праці на вітчизняних підприємствах.

Кожне підприємство прагне до одержання максимально можливого прибутку. Найважливішими факторами збільшення прибутку підприємства, у традиційному уявленні, є збільшення ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів.

За сучасних умов, все більш важливим є ефективність використання трудового ресурсу, яка виявляється через продуктивність праці. Продуктивність (ефективність) праці — це показник ефективності використан-

ня трудового ресурсу підприємства (праці), який визначається кількістю виробленої продукції або наданих послуг на одиницю витрат праці.

Продуктивність праці — узагальнювальний показник ефективності роботи підприємства. Основна мета аналізу продуктивності праці — виявлення резервів її зростання, а отже, і резервів підвищення ефективності виробництва.

На рівень продуктивності праці впливають величина екстенсивного використання праці, інтенсивність праці, а також техніко-технологічний стан виробництва.

Джерелом росту продуктивності праці, що не має меж, є науково-технічний прогрес, техніко-технологічне вдосконалення виробництва, поява нових матеріалів, видів енергії і т. ін.

Оцінка ефективності праці персоналу є необхідною складовою системи управління персоналом. Від якості та достовірності системи оцінки ефективності праці персоналу залежить конкурентоспроможність підприємства, його привабливість для зовнішніх та внутрішніх інвесторів, здатність до стійкого розвитку. Прості підходи до вимірювання продуктивності праці та порівняння з нормативними значеннями вже не можуть повною мірою оцінити результати діяльності персоналу на великих промислових підприємствах, до яких належать підприємства паливно-енергетичного комплексу.

Складні процеси праці, значна кількість персоналу з різними компетенціями та різними функціями в системі управління, взаємозв'язок структурних підрозділів при вико-

нанні комплексу робіт та бізнес-процесів приводять до того, що оцінка ефективності праці персоналу повинна проводитися системно, з урахуванням різних рівнів, критеріїв, показників та методів.

Слід підкреслити, що підвищення ефективності праці є головним чинником приросту обсягу продукції, тому її планування займає центральне місце в системі управління на підприємствах.

Рівень продуктивності праці залежить від ступеня використання резервів. Резерви зростання продуктивності праці — це такі можливості її підвищення, які вже виявлені, але з різних причин поки що не використані, тобто це можливість більш повного використання продуктивної сили праці, усіх факторів підвищення її продуктивності за рахунок удосконалення техніки, технології, поліпшення організації виробництва, практики управління. Резерви використовуються і знову з'являються під впливом науково-технічного прогресу, а також вони тісно пов'язані з факторами зростання продуктивності праці. Якщо той чи інший фактор розглядати як можливість, то використання пов'язаного з ним резерву — це процес перетворення можливості в дійсність.

Резерви підвищення ефективності праці безмежні, як і науково-технічний прогрес та вдосконалення організації виробництва, праці й управління. Тому в кожному конкретний період треба використовувати ті резерви, що забезпечують максимальну економію праці за мінімальних витрат.

Одним із резервів зростання ефективності праці є вдосконалення структури кадрів, під якою розуміємо співвідношення чисельності окремих категорій промислово-виробничого персоналу. Найважливішими є співвідношення чисельності основних і допоміжних робітників. Показниками структури кадрів є питома вага основних робітників у загальній чисельності робітників і питома вага робітників у чисельності персоналу.

Пошук і аналіз резервів підвищення ефективності ґрунтується на порівнянні інформації, одержаної під час вимірювання й оцінки досягнутого рівня продуктивності праці на підприємстві загалом і за окремими видами праці зокрема, з наявною інформацією про максимально можливий рівень продуктивності праці на аналогічних роботах. Для пошуку резервів підвищення продуктивності праці необхідно заохочувати висококваліфікованих представників різних спеціальностей, яким при-

таманні фундаментальність і широта поглядів та які вміють бачити перспективу.

Отже, в літературі існує широкий спектр думок стосовно ефективності праці, що говорить про те, що ця категорія залишається досить суперечливою та дискусійною. Невід'ємною умовою ефективного управління продуктивністю праці вважаємо забезпечення об'єктивної оцінки продуктивності праці, постійний моніторинг її динаміки на всіх рівнях управління та адекватне відображення такої оцінки державною статистикою.

Перспективи досліджень у цій сфері мають бути обов'язково пов'язані із удосконаленням методології оцінювання ефективності праці на різних рівнях управління з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього (глобального) середовища. Позитивні зміни в управлінні ефективністю праці слід пов'язувати з активним залученням потенціалу соціального партнерства.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ринкові перетворення в Україні зумовили об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення і функціонування діючих систем управління персоналом з урахуванням особливостей розвитку промислового виробництва, стану та динаміки ринку праці в Україні.

Проблемам управління персоналом присвячено безліч праць вітчизняних та зарубіжних учених: Г. А. Дмитренко, В. М. Колпаків, А. М. Колот, Є. В. Маслов, Г. В. Щокін та ін. дослідників.

Неефективна робота відділу кадрів відкритого акціонерного товариства призводить до виникнення ряду проблем у системі управління персоналом ТОВ “СерВіА груп”. При наборі персоналу керівництво підприємства звертається до різних джерел, найпоширенішими серед яких є пошук потенційних кандидатів на заміщення вакантних посад серед співробітників товариства, залучення кандидатів за допомогою працівників заводу, розміщення оголошень у ЗМІ, використання послуг місцевої служби зайнятості.

Процесу професійного навчання співробітників підприємства керівництво намагається приділяти значну увагу, проте, в силу важкого фінансового стану заводу, частка працівників, які задіяні в цьому процесі, в загальній чисельності персоналу є незначною.

Головним методом оцінювання працівників, що значно поширений на підприємстві, є атестація. Атестація допомагає відсіяти некомпетентних співробітників чи дає можливість виявити працівників, які потребують професійного навчання. Недоліком оцінювання персоналу ТОВ “СерВіА груп” є те, що оцінці підлягають не всі працівники, тобто від атестації звільняються так звані обрані працівники.

Керівництво ТОВ “СерВіА груп” зовсім не приділяє уваги стимулюванню праці персоналу, що негативно позначається на діяльності товариства в цілому. Для розв’язання проблеми планування персоналу ТОВ “СерВіА груп” потрібно вдатися до запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників з

метою забезпечення безперебійного виробничого процесу.

Підприємство має змогу розширити можливості залучення кандидатів на вакантні посади через налагодження професійних відносин з навчальними закладами міста та за рахунок активної участі у заході “Ярмарка вакансій”.

Можливими, більш дешевими, засобами професійного навчання працівників товариства є навчання за рахунок організації лекцій, семінарів, професійних курсів.

Для вдосконалення системи оцінювання персоналу підприємства необхідно додатково запровадити метод оцінювання працівників заводу, який полягає у тестуванні співробітників відповідно до виконуваної ними роботи.

Для налагодження мотиваційного елемента системи управління персоналом товариства керівництву заводу необхідно застосовувати нематеріальні засоби стимулювання праці, а саме морально-психологічні засоби.

ФОРМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЇХ ВИБОРУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах глобалізації економіки місце країни у світовому господарстві визначається її інтелектуальним потенціалом та рівнем його використання. Нині одним із найбільш значущих глобальних процесів є інтелектуалізація виробництва, що передбачає високу кваліфікацію працівників та постійне її підвищення. Тому пріоритетом економічної стратегії нашої країни на сьогодні має стати накопичення кваліфікаційного потенціалу, що відбувається насамперед шляхом навчання персоналу підприємств та організацій.

Низький кваліфікаційний рівень найманих працівників є однією з головних причин слабкої конкурентоспроможності підприємства, що впливає на прибутки підприємства й обмежує фінансові можливості для підвищення кваліфікації та розвитку персоналу.

Підприємство має сприяти професійному розвитку персоналу, оскільки розвиток персоналу забезпечує розвиток самого підприємства.

Форми навчання персоналу — це види організації взаємодії учнів та слухачів у навчальних групах, окремих учнів або слухачів між собою, з викладачами у рамках тих чи інших видів занять. Вони мають логічно завершену організацію педагогічного процесу, якому властива систематичність та цілісність, саморозвиток, особистісно-діяльнісний характер, постійність складу учасників, наявність певного режиму проведення [4].

Існуючі форми професійного навчання персоналу організації можуть бути об'єднані у дві групи (див. табл.).

Навчання у межах організації може здійснюватися викладачами навчальних закладів [1].

Форми професійного навчання персоналу організації

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
• Інструктаж • Учніство (копіювання) • Ротація • Наставництво • Метод ускладнених завдань	• Лекція • Розгляд практичних ситуацій (кейсів) • Ділові ігри • Моделювання • Тренінг сензитивності • Рольові ігри • Самостійне навчання • Відкрите навчання та ін.

Інструктаж — це роз'яснення та демонстрування прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Він може проводитися як працівником, який кваліфіковано виконує ці функції, так й інструктором виробничого навчання. Для інструктажу характерний нетривалий термін навчання, він спрямований на оволодіння конкретних операцій чи прийомів, що входять до професійних обов'язків учня або слухача [1].

Учні́вство (копіювання) — це традиційна форма професійного навчання працівників, які, працюючи поряд з майстром, кваліфікованим фахівцем, опановують професію за допомогою копіювання дій. Ця форма застосовується і нині, причому не тільки для підготовки робітників, а й фахівців (лікарів, управлінців тощо).

Ротація — це форма самостійного навчання, за якого працівник тимчасово переводиться на нову роботу або посаду з метою набуття нових знань, умінь та навичок, розширення кругозору. Для ротації характерний нетривалий термін навчання, вона використовується для підготовки працівників широкого профілю, які володіють кількома професіями.

Наставництво — це заняття досвідченого працівника з молодим робітником або фахівцем у процесі щоденної роботи. Наставник допомагає своїм вихованцям оволодівати секретами професійної майстерності, передовими методами праці, залучає молодь до технічної творчості. В Україні традиції наставництва не виправдано забуті за період економічної кризи 1990—1999 рр. Водночас, наприклад, американські багатонаціональні компанії призна-

чають наставників випускникам бізнес-шкіл з числа вищих керівників. Це сприяє підготовці висококваліфікованих кадрів.

Ускладнені завдання — це спеціальна програма робочих дій, що побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягів завдань і підвищення їх складності. На завершальній стадії навчання учень чи слухач здатні вже самостійно виконувати виробничі завдання [2].

Професійне навчання на виробництві більш ефективно для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосований до потреб підприємства. Економічно виправданим навчання на виробництві є й тоді, коли організація має достатню кількість працівників з однаковими потребами у підготовці, кваліфікованих викладачів, майстрів чи інструкторів виробничого навчання.

Однак навчання безпосередньо на робочому місці в багатьох випадках неефективно для розвитку принципів нових знань, оскільки воно не дає можливості працівникові абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці та вийти за межі сталої трудової поведінки. Крім того, навчання поза робочим місцем може здійснюватися на навчальному методичному забезпеченні, якого немає на підприємстві, висококваліфікованими викладачами, які є лише у навчальному закладі. За таких умов більш придатні форми навчання поза робочим місцем.

Перспективними формами навчання персоналу організації є під-

готовка за модульною системою та відкрите навчання.

Упровадження модульної системи навчання передбачає таку форму підготовки, яка не має чіткої регламентації щодо тривалості навчання і може розглядатися як заняття-блок. Це заняття містить такі етапи: самостійне вивчення слухачем навчального матеріалу відповідно до його індивідуального плану; самостійне відпрацювання професійних умінь та навичок відповідно до письмового інструктивного матеріалу; тестування, що забезпечує перевірку рівня засвоєних теоретичних знань, умінь та оволодіння практичними навичками.

Відкрите навчання — це форма навчання, за якого слухач і викладач-консультант розділені у часі та просторі, двосторонні навчальні контакти здійснюються з переважним використанням інформаційно-комунікативних систем. Вони дають можливість слухачеві оволодіти навчальною програмою в результаті самоосвіти, незалежно від віку, місця проживання, термінів та періоду навчання. Головними компонентами пізнавальної діяльності слухачів є їх самостійність у визначенні змісту, форм, методів і режиму занять. Перспективним видом відкритого навчання для персоналу організацій є дистанційне навчання.

Дистанційне навчання — найбільш динамічно розвинений вид професійного навчання. Це навчання на відстані з використанням ефективних інформаційно-комунікативних засобів доставки до слухачів навчального матеріалу. Воно вирізняється характером пізнавальної діяльності слухачів, здійснюється на основі самонавчання. Дистанційне навчання зорієнтоване на забезпечення максимальної доступності та зручності, проводиться з урахуванням інтересів слухачів. Його розвиток дає можливість слухачам отримати доступ до міжнародних професійних та кваліфікаційних стандартів.

Література

1. *Осовська Г. В., Осовський О. А.* Основи менеджменту: Підруч. — 3-тє вид., перероб. і допов. — К.: Кондор, 2006. — 664 с.
2. *Робінс, Стефан П., Де Ченцо, Девід А.* Основи менеджменту. — К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2002. — 671 с.
3. *Савченко В. А.* Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
4. *Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.* Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2003. — 432 с.

ЕФЕКТИВНА ВЗАЄМОДІЯ КЕРІВНИКА І ПІДЛЕГЛОГО ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем інформатизації усіх процесів, прискореними термінами прийняття рішень, непередбачуваністю екзогенних факторів і, що найважливіше, усвідомленням того, що персонал — найцінніший ресурс будь-якої організації. Відповідно і вимоги до керівників сучасних підприємств та організацій постійно підвищуються. Маючи справу з високоосвіченими та кваліфікованими працівниками, діючи в умовах обмеженого часу для прийняття та реалізації управлінських рішень, сучасні керівники повинні володіти арсеналом методів ефективного управлінського спілкування.

Актуальність проблеми ефективної взаємодії керівника і підлеглого загострюється ще й тому, що сучасний керівник істотно відрізняється від керівника колишньої формації. Він не бере на віру жодного постулату, його можуть переконати тільки глибокі аргументи, щирість і правда.

Стрижневі питання управлінського спілкування, загальні моделі взаємодії керівника і підлеглих були окреслені в працях зарубіжних дослідників переважно ХХ — початку ХХІ ст., це — А. Файоль, Г. Мюнстерберг, К. Шенон, В. Зігерт, Л. Ланг,

Х. Т. Грехем, Р. Беннет, Б. Адамс, Е. Мерманн та ін.

Аналіз основних світових наукових підходів до проблем управлінського спілкування в організації, дослідження структури комунікативного процесу знайшли відображення у працях російських вчених — В. Весніна, А. Дейнеки, А. Кібанова, П. Журавльова та ін.

Останнім часом проблема ефективних комунікаційних зв'язків між керівником і підлеглим стала предметом наукового інтересу вітчизняних дослідників. Серед доробку українських учених потрібно відзначити ґрунтовні розвідки Й. Завадського, Г. Осовської, Л. Пашко, І. Цимбалюк, у яких обґрунтовуються сучасні організаційні, теоретико-методологічні, психологічні аспекти управлінського спілкування.

Попри беззаперечну актуальність зазначених праць і вагомий внесок їх авторів у розробку теоретико-методологічних проблем управлінського спілкування, поки що відсутній комплексний підхід до вироблення ефективної стратегії управлінського спілкування.

Процес становлення і розвиток сучасної вітчизняної ділової культури, культури корпоративних зв'язків,

зв'язків із громадськістю, комунікацій у сфері бізнесу потребує якісно нових підходів у системі управління. Сучасна модель управління персоналом неможлива без налагодженого процесу ефективних комунікацій керівника і підлеглого. Уся концепція якісного управління побудована на принципі, що всі учасники процесу мають однаковий доступ до необхідної інформації, продуктивно спілкуються між собою, створюючи оптимальні умови для успішного прийняття рішень, розв'язання конфліктів, роботи команди.

Нашим завданням є обґрунтування виняткового значення ефективної взаємодії керівника і підлеглих для успішного функціонування організації; дослідження особливостей спілкування у контексті керівник — підлеглий; пошук оптимальних напрямів здійснення управлінського спілкування у сучасній організації.

Практично всі проблеми управління так чи інакше пов'язані зі спілкуванням. Різновидом ділового спілкування є управлінське спілкування, тобто спілкування між співрозмовниками, які займають соціальні позиції співпідпорядкованості, або відносної залежності, виходячи з виконуваних соціальних ролей, що спрямоване на оптимізацію процесу управління та розв'язування проблем спільної діяльності в організації.

У відносинах субординації знаходить свою конкретну реалізацію централізм в управлінні. Субординація вказує на пріоритет загальних інтересів, загальних цілей над особистими, на їх взаємозв'язок і співпідпорядкованість [7, 175—187].

Поведінка керівника у взаємодії з підлеглими, колегами визначається тими функціями, які він виконує, його становищем у структурі управлінського процесу, правами й обов'язками щодо інших людей. Місце керівника, способи його впливу на об'єкти управління, ознаки, що характеризують його сутність як певний соціально-психологічний тип, фіксуються у такому понятті, як "статус", головними складовими якого є авторитет і престиж. Керівник з високим соціально-психологічним статусом має велику моральну владу, неформальний авторитет, що допомагає впливати на персонал. Отже, його статус завжди пов'язаний із ставленням до нього колег по роботі та підлеглих, які визнають права керівника й очікують виконання ним певних обов'язків при реалізації управлінських функцій.

Дослідники відзначають, що керівник здійснює психологічний вплив на кількох рівнях взаємодії: між керівником і підлеглим; між керівником і групою підлеглих; між керівниками та ін. [1, 149]. Необхідно зазначити, що на взаємовплив керівника з підлеглими впливає особистий авторитет керівника. Авторитет характеризується громадським визнанням особистості, оцінкою групи її суб'єктивних якостей та їх відповідності об'єктивній ситуації в управлінському процесі. Серед важливих складових авторитету керівника потрібно назвати довіру, повагу до нього з боку інших людей, що виникають через переконання в наявності у керівника певних заслуг, впевненості у тому, що він діє професійно, наді-

лений почуттям симпатії до персоналу, виявляє щирість, порядність і водночас вимогливість у вирішенні поставлених завдань. На нашу думку, в цьому контексті доцільно підкреслити таке: за відсутності довіри підлеглих до керівника всі дії його здаються непрофесійними.

Загалом розгляд проблеми управлінського впливу керівника як прояв його влади та авторитету вказує на те, що нове бачення системи управління, вироблення оптимальних підходів до управлінської діяльності все більше ґрунтується на визнанні пріоритету особистості та її ролі в управлінні. Саме особистісний чинник є тією психологічною компонентою, що вносить індивідуальне “забарвлення” в управлінську діяльність. Зміни в управлінні зумовили зміни нормативних вимог до керівників, їх професійної компетенції, здатності орієнтуватися у зростаючих інформаційних потоках, уміння ефективно використовувати засоби ділового спілкування, створювати працездатний колектив та ін. Це, у свою чергу, вимагає серйозної уваги до психологічних аспектів роботи з управлінським персоналом.

Вважаємо, що перспективами подальших наукових досліджень є пошук нових дієвих форм взаємодії керівника з підлеглими для підвищення ефективності управлінського

спілкування та діяльності організації загалом.

Література

1. *Єльнікова Г. В.* Розвиток управлінських функцій керівника // Директор школи, ліцею, гімназії: Наук.-практ. ж-л. — 2004. — № 5. — С. 104—108.
2. *Лемберт Т.* Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем. — К.: Наук. думка, 2001. — 303 с.
3. *Гармонізація* управлінських відносин у форматі “керівник — підлеглий”: реальність чи утопія? / Л. Пашко // Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. — 2011. — № 4. — С. 56—65.
4. *Мистецтво* говорити та слухати або мистецтво управлінського спілкування / Л. Пашко // Вісн. Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. — 2000. — № 1. — С. 175—187.
5. *Орбан-Лембрик Л. Е.* Основи психології управління: Монографія. — Ів.-Франківськ: Плай, 2002. — 426 с.
6. *Орбан-Лембрик Л. Е.* Соціальна психологія: Підруч. для вузів: У 2-х кн. Кн. 2. Соціальна психологія груп. Прикладна соціальна психологія. — К.: Либідь, 2006. — 560 с.
7. *Цимбалюк І. М.* Психологія управління: Навч. посіб. для студ. вузів. — К.: Професіонал, 2008. — 624 с.

ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Системи оплати праці, які нині використовуються на більшості вітчизняних підприємств, морально застаріли. Це виявляється в тому, що вони не враховують ні специфіки роботи підприємства в ринковій економіці, ні різної відповідальності і результатів праці працівників, які обіймають ідентичні посади. Системи оплати праці будуть ефективними лише тоді, коли вони відповідатимуть організаційно-технічним умовам виробництва. Однак не завжди традиційні системи оплати праці відповідають внутрішньому середовищу підприємства.

Розглянемо діяльність підприємства ТОВ “Грін-Трейд”.

Чисельність працівників підприємства ТОВ “Грін-Трейд” становить 232 особи, кожна з яких одержує зарплату на основі відрядно-преміальної системи оплати праці. Підприємство є прибутковим, але потребує ґрунтового аналізу методів підвищення продуктивності праці. Чисельність працівників у 2012 р. порівняно з 2010 р. збільшилась на 7 осіб, у 1,02 раза або на 2 %, у 2012 р. порівняно з 2011 р. збільшилась на 2 особи, у 1,008 раза або на 0,8 %.

Заробітна плата ТОВ “Грін-Трейд” залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійних та ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності товариства. У товаристві розрізняють такі структуровані елементи заробітної плати. Основна заробітна плата — посадовий оклад, встановлений працівникам відповідно до штатного розпису та визначений у наказі при прийомі на роботу. Додаткова заробітна плата — гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством.

Преміальна винагорода за підсумками роботи та інші заохочувальні виплати — премії, заохочення — встановлюються адміністрацією товариства з урахуванням результатів його діяльності.

Додаткова заробітна плата на досліджуваному підприємстві настільки незначна, що стає зрозумілим необхідність її збільшення і посилення її ролі як мотиваційний механізм. 2011 рік був не дуже вдалий для товариства, але у 2012 р. показники були значно кращі і чистий прибуток збільшився, порівняно з попереднім роком, на 2,885 млн грн.

Рівень оплати праці на ТОВ “Грін-Трейд” нині є достатнім, про що свідчить низький рівень плинності кадрів останніми роками, а також результати проведеного на підприємстві опитування. Тобто працівники відмічали, що рівень основної заробітної плати на підприємстві є середнім для українських фірм. Тому основну увагу необхідно приділити розробці та вдосконаленню додаткової заробітної плати.

Але відомо, що мотивація праці, як і її стимулювання, має свою межу, досягнення якої не створює додаткових мотивів до праці. Це знає кожен менеджер, який займається вирішенням проблем трудової мотивації, рівня мотивації та сили впливу мотиваційних факторів на відчуття самого працівника щодо його мотивованості.

Таким чином, використання зазначених критеріїв сприятиме підвищенню мотивації працівників як наслідок продуктивності праці і прибутків підприємства. Використовуючи досвід країн з розвинутою ринковою економікою (США, Великобританія, Франція, Японія), вважаємо за доцільне відмовитись від поточної системи преміювання

працівників, замінивши її системою участі у прибутках.

Через систему “участі у прибутках” працівники ТОВ “Грін-Трейд” отримуватимуть частину прибутку як “додаткову винагороду” до своєї заробітної плати.

Найпоширенішими сьогодні є такі системи участі працівників у прибутку організації: система Скенлона, система Ракера, система Іпрошеар. Аналіз основних параметрів цих систем дає підстави зробити висновок про те, що для ТОВ “Грін-Трейд” доцільно запропонувати застосування системи Скенлона.

Матеріальна мотивація має різні методи для різних груп працівників ТОВ “Грін-Трейд”. Це пов’язано з різними засобами оцінювання результатів праці та її продуктивності. Так, роботу продавців можна оцінити за допомогою кількісних показників, а саме обсягів продаж. Роботу керівників, а також економістів можна оцінити за допомогою тільки якісних критеріїв. Для того щоб зрозуміти, як оцінюються результати праці робітників різних відділів, потрібно розглянути їх обов’язки, форму оплати праці, а також засоби мотивації працівників.

ОСНОВИ ТИПОГРАФІКИ У WEB

У сучасному дизайні типографіка у WEB-ресурсах займає важливе місце та є одним з основних елементів. У створенні будь-якого дизайнерського проекту текст є основним засобом передачі інформації, і тому важливо оформити цю інформацію правильно та вміло, оскільки невдало підібрана типографіка може зіпсувати весь загальний вигляд дизайнерського продукту і, в результаті, відштовхнути відвідувача.

На сьогодні населення перевантажено таким стрімким потоком видань, що неможливо прийняти все, що надруковано. Завдання інформаційного дизайнера полягає у тому, щоб розділяти, організовувати й інтерпретувати цю масу видань таким чином, щоб у читача був шанс знайти те, що цікаво йому.

Проаналізуємо важливість типографіки загалом та зокрема у WEB-просторі задля того, щоб у подальшому створенні різноманітних дизайн-проектів вміло підбирати шрифтові гарнітури та використовувати всі можливості типографіки.

Цілком логічно, що веб-дизайнер має набути професійну підготовку з основної дисципліни формування текстової інформації — типографіки. Макротипографіка (загальна структура тексту), на відміну від мікротипографіки (детальні аспекти шриф-

ту та інтервалів), охоплює багато аспектів того, що нині називається “інформаційний дизайн”. Певною мірою, дизайнери сьогодні виконують роботу, яку типографи виконували 30 років тому: “...у типографіки є лише один обов’язок, він полягає в тому, щоб передати інформацію у письмовому вигляді. Немає аргументів чи поглядів на типографіку, які можуть звільнити її від цього обов’язку. Друковані роботи, які не можуть бути прочитані — продукт без цілі” [2].

Те, як різноманітні браузерери і платформи відтворюють шрифти, не завжди є задовільним, а маленька розподільна здатність не дає можливості сфокусуватись більше, ніж на п’ять хвилин. Але це і є головним завданням веб-дизайнера — зробити текст гарним і читабельним у більшості браузерів на більшості платформ, змінюючи інтерліньяж, кернінг та трекінг. Активний білий простір і дозований колір допоможуть поліпшити читабельність.

Під час вибору шрифту для сайту потрібно починати з типографіки для основного контенту. Ймовірно, частина сторінки, на якій буде зосереджено увагу користувачів, — це текст основного матеріалу. Там вони витратять найбільше часу, читаючи текст, це найдовший текст на цій

сторінці. Тому бажано не використовувати складний, нестандартний шрифт. Підійде, наприклад, sans serif, “безпечний для web”. Основний текст — саме те місце, де читабельність має найбільшу важливість. Також варто подумати про розмір шрифту. Кожен шрифт може мати різні значення і варіації розмірів, тому не можна стверджувати, що є розмір, який підходить для кожного шрифту, але приблизно 14–16 розмір може спрацювати відмінно.

Заголовки також важливі, оскільки вони будуть початковою точкою для великих обсягів тексту. Це відбувається тому, що люди “сканують” сторінки в Інтернеті, а не читають кожен рядок від початку і до кінця. І заголовки, які показують, що буде говоритися далі, і маленькі блоки тексту не висувають багато вимог до типографіки, отже у дизайнерів є більше свободи для дій. Для заголовка можна використати більш майстерний і складний шрифт. Обов’язково потрібно підкреслювати ієрархію, тобто заголовки повинні виділятися із звичайного тексту. Це можна зробити різними способами, але найпростіший, який використовують найчастіше, і рекомендований — зробити їх крупніше звичайного тексту. Дизайнери також можуть виділити їх жирним шрифтом, іншими кольорами, додати фон або картинку і т. д. На сайті бажано використовувати не більше трьох шрифтів. Якщо використовується занадто багато різних шрифтів, є небезпека зробити сайт непослідовним. Такий сайт може більше заплутувати, ніж роз’яснювати. У багатьох

випадках достатньо двох шрифтів. Наприклад, один шрифт може бути використаний для стандартного тексту, а інший — для заголовків або інших виділених елементів.

Також доступні інші способи форматування тексту. Це необхідно враховувати дизайнерам, налаштовуючи шрифт. Навіть якщо є дуже хороший шрифт, легкий для читання і який відмінно підходить до дизайн-вирішення, все враження від сайту може бути зіпсованим, якщо не налаштована відстань між буквами або висота рядка. Ці дві характеристики можуть зробити текст більш читабельним. Вони також можуть бути використаними для досягнення певного ефекту, наприклад, зробити букви більш стислими, що може поліпшити дизайн. Поки вони залишаються читабельними, це є прийнятним.

У веб-дизайнерів завжди були складнощі з типографікою. З одного боку, більшість веб-дизайнерів не навчені як “типографи”, на відміну від традиційних графічних дизайнерів. З другого боку, типографіки у WEB раніше просто не було. Проблема полягає в тому, що стосовно тривалої історії розвитку типографіки у книгодрукуванні, історія типографіки у WEB замала. Розглянемо коротко тенденції інтерфейсів за останнє десятиріччя:

- на початку 2000-х веб-дизайнери вважали, що ергономічний інтерфейс користувача передбачав багато очищених металевих, фотореалістичних кнопок і освітлених конвертів;
- у середині 2000-х веб-дизайнери вважали, що ергономіч-

ний інтерфейс користувача потребував використання глянце-вих кнопок, яскравих кольорів та грайливої графіки;

- наприкінці 2000-х веб-дизайнери вважали, що це — використання рельєфних текстур, “робочий стіл” чи “блокнот” і сміливі шрифти;
- нині більш розповсюджений яскравий фон і білі тіні від текстів [5].

Простий текст, без усіх ефектів, уже є досконалим і готовим до використання. Тому що текст — це частина інтерфейсу. Не можна зробити зручний сайт без тексту. Web-користувачі пристосовуються до будь-якого стилю і дизайну, але основні елементи (текст + навігація) мають бути зручними і повинні працювати. Вибір типографіки для сайту майже настільки ж важливий, як

і власне дизайн. Він не лише допомагає користувачу краще зрозуміти зміст сайту, а також створює певний робочий настрій.

Література

1. *Дьяконов В. П.* Настольная книга пользователя Интернет. — М.: Десс—Ком, 2003.
2. *Нильсен Я., Хоа Л.* Веб-дизайн: удобство использования веб-сайтов (юзабилити). — М.: МТ-Пресс, 2005. — 368 с.
3. *Кирсанов Д.* Веб-дизайн: книга Дмитрия Кирсанова. — СПб: Символ-Плюс, 1999. — 376 с.
4. *Рева О. Н.* Создание Web-страниц. Просто как дважды два. — М.: Эксмо, 2005.— 208 с.
5. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http: //www.smashingmagazine. com](http://www.smashingmagazine.com)

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Результативність роботи організації, компанії, фірми насамперед вимірюється такими чинниками: виробничі потужності, новітні технології, кваліфікований персонал, фінансові ресурси, конфіденційні знання, досвід, навички, потенціал розвитку. Поряд з ними до найзначущіших чинників належить корпоративна (організаційна) культура, що виступає структурою, яка складається з сукупності правил і стандартів, що визначають взаємодію і консенсус членів колективу, управлінських ланок, структурних підрозділів та ключових факторів розвитку компаній.

Організаційна структура — це могутній інструмент, за допомогою якого можна ефективно регулювати не тільки бізнес, а й весь колектив у цілому, спрямовуючи працю на досягнення спільної мети, цілі, за допомогою командного духу, взаємодопомоги та розуміння.

В основі кожної компанії лежать інтереси та цілі, задля яких кожен співробітник повинен боротись, щоб досягти їх. Та важливо пам'ятати, що компанія буде успішною лише тоді, коли ці інтереси спільні, заради однієї мети — успішності компанії, досягнення нового рівня розвитку.

Діяльність будь-якої організації підпорядковується певній системі

формальних і неформальних правил. Формальні правила — це правила внутрішнього трудового розпорядку. Неформальні правила стосуються одягу, професійного жаргону, взаємин між керівниками і підлеглими тощо. Формальна система спирається на організаційну структуру підприємства, неформальна — це та, яку називаємо “організаційною”, або “корпоративною”, культурою.

Культуру в організації почали визнавати одним з основних чинників, необхідних для правильного розуміння поведінки людей та управління ними, лише в останні десятиліття минулого століття. Спочатку вживалося та ще й нині поширене поняття “організаційна культура”. Як правило, його використовують спеціалісти з управління, з менеджменту. При цьому найчастіше мають на увазі культуру організації виробництва, виробничу естетику, чистоту та порядок. Іноді акценти ставлять на зовнішній стороні культури — традиціях, символах, звичаях, що склалися в організації. Американський фахівець з менеджменту Е. Шейн дає таке визначення: “Організаційна культура — це набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працюючих, правил, що виправдали

себе в минулому і підтвердили свою актуальність нині. Ці правила і прийоми є відправним моментом у виборі персоналом прийнятного способу дії, аналізу і прийняття рішень. Члени організації не замислюються над їх змістом, вони розглядають їх як споконвічно правильні”.

Саме люди, що працюють в організації, визначають її культуру, тобто поведінка, манера спілкування, цінності, яких дотримуються люди, і формують корпоративну культуру компанії. Тому корпоративна культура є одним із найсильніших засобів об’єднання співробітників заради однієї мети та цілі.

Підбиваючи підсумки, можна сказати, що корпоративна культура — це комплекс матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають індивідуальність організації, що виявляється у поведінці і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем.

З кожним роком все більша кількість українських компаній починає використовувати у своїй діяльності, особливо під час прийняття рішень, кодекс корпоративної етики. У кожній компанії існують свої установи, етика, корпоративна культура, негласні правила для полегшення контролю з боку керівництва, задля зменшення часу адаптації нових співробітників, згуртування працівників, встановлення певних рамок виконання тих чи інших робіт, зменшення помилок. Та чи всі українські компанії перейняли досвід своїх зарубіжних колег та користуються корпоративною етикою? Можливо,

там все ще панує атмосфера повного контролю з боку керівництва, недовіра та страх персоналу бути осудженим чи звільненим за неправильно виконані дії?

Як правило, в українських компаніях зовні все має ідеальний вигляд. Наприклад, розглянемо приватні медичні клініки — чисті кабінети, новітнє обладнання, привітні адміністратори. Та не завжди зовнішня атмосфера відповідає внутрішній. Зазвичай, персонал виконує всі обов’язки під дуже суворим контролем з боку керівництва, проводяться систематичні збори персоналу — загальні, з окремими відділами та особисті. На жаль, не кожна українська компанія може похвалитись довірою та взаємоповагою, в основному — це конкуренція та боротьба за те, щоб першим показати себе перед керівництвом у найкращому вигляді, доноси на своїх колег керівництву задля набуття статусу “улюбленців”. Та чи насправді вони такими є? В інших же комерційних організаціях навіть і не чули про такий термін, як “корпоративна культура”. Існують певні робочі обов’язки, сталі графіки, збори керівництва з працівниками. То що ж таке неформальне спілкування? Взаємодопомога? Атрибутика компанії? Мало хто може віднести ці явища до своєї фірми. Хіба що ті, хто орієнтується на європейські чи американські традиції ведення бізнесу.

Міжнародні ж компанії, навпаки, активно підтримують розвиток корпоративної культури, дбають про атрибутику, створюють стиль компанії (корпоративний одяг, колір, слогани, фірмові символи). Часто

великі компанії мають цілі та місію, стандартні інструкції, неформальне спілкування директора з підлеглими. Уся ця різноманітна атрибутика сприяє розвитку не запеклої боротьби за першість, а взаємодопомоги та поваги.

Міжнародні компанії та компанії, що орієнтуються на міжнародний ринок, надають соціальні гарантії усім своїм співробітникам незалежно від позиції, таким чином показуючи значущість кожного працівника в компанії.

МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Основная цель деятельности фирмы в области PR — это создание внутренней и внешней социальной политико-психологической среды, обеспечивающей отношение представителей этой среды к организации, что способствует общественному и коммерческому успеху предприятия.

Результаты практической реализации функций PR формируют соответствующий PR-ресурс фирмы — совокупность активов предприятия в сфере связей с общественностью. Основными составляющими PR-ресурса компании являются его репутация, паблисити, имидж и корпоративная (организационная) культура. Каждая из составляющих непосредственно влияет на эффективность деятельности предприятия и требует от руководства значительных физических и материальных затрат на их формирование и поддержку.

Репутация компаний ведущих стран мира, которые функционируют в условиях информационного (постиндустриального) развития бизнеса, является их главным нематериальным активом, который имеет значительную стоимость. За последние 15 лет доля стоимости репутации в общей стоимости западных компаний возросла от 18 % до 82 %. Так, если компания стоит 40 млн дол. США, то 32,8 млн стоит ее репутация, а 7,2 млн дол. США приходится

на стоимость ее материальных активов. Повышение индекса репутации фирмы на 1 % дает прирост ее рыночной стоимости на 3 %.

Стоимость репутации предприятия увеличивается, если она стимулирует доверие потребителей к выпускаемой продукции.

Уровень престижа предприятия, как результат эффективного инвестирования, продвижения и применяемых методов управления, который проецируется на его продукцию, является значительным конкурентным преимуществом. Репутация фирмы, удовлетворяющая потребности общества и приносящая предприятию финансовую прибыль, является главной задачей деятельности связей с общественностью. Американский специалист в области PR Роджер Хейвуд определяет связи с общественностью как управление корпоративной репутацией. Формированию репутации фирмы в значительной степени способствует его паблисити.

Анализ данных источников литературы свидетельствует о том, что иногда термин “паблисити” используют как синоним понятия “имидж”. Для эффективного осуществления PR-деятельности необходимо различать эти понятия. Паблисити невозможно без широкого привлечения СМИ. Имидж характеризуется меньшей аудиторией известности

фирмы и не предполагает масштабного использования СМИ.

Имидж компании — это инструмент достижения его стратегических целей. Позитивный имидж привлекает большее количество партнеров и потребителей, ускоряет и увеличивает реализацию продукции, повышает конкурентоспособность и облегчает доступ фирмы к финансовым, кадровым и информационным ресурсам. Создание положительного имиджа является целью менеджмента корпоративной идентичности предприятия.

Позитивный имидж зависит от эффективности управления соответствующим процессом: планирования, организации, мотивации, контроля. Разработку PR-программы по созданию имиджа фирмы необходимо осуществлять с учетом миссии и стратегических целей предприятия.

Результативность формирования имиджа определяется с помощью следующих параметров:

- показатели оценки имиджа (качественные: цель, структура, содержание, исполнители, технологии осуществления; количественные: затраты, сроки, результаты, экономическая эффективность);
- методы оценки (профиль восприятия; метод семантического дифференциала);
- характеристики имиджа (группа восприятия; комплекс воспринимаемых и измеримых свойств; вес и значение оценок свойств; длительность существования, устойчивость; уровень позитивности/негативности; оптимальность; затраты на создание имиджа).

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.

Функции PR-имиджа — создать престиж торговой марки (фирмы), “сделать имя”, связывая благоприятный образ массового сознания с конкретным товаром, конкретным боссом, определенной организацией. Это — номинативная функция, прежде всего. Как новое понятие, входя в мир слов, в мир языка, в лексику, получает свое слово, свой термин, так и товар, фирма, организация, появляясь на рынке, на политической арене, на концертной сцене и т. д., — облачается в парадный костюм: нарядную упаковку (украшенную торговой маркой, слоганом, фирменной радужой цветов); проспект или буклет, живописующий достоинства компании; программные лозунги и призывы партии или общественного движения. И вся эта ослепительная феерия слов и знаков дополняется соответствующим стилем деловой документации, сувенирами, талисманами и т. д.

Имидж создается трудом профессионалов высочайшей квалификации. Поэтому не нужно жалеть средств на специалистов (графиков, дизайнеров, художников, стилистов рекламного текста, журналистов), чтобы создать благоприятный имидж.

СЛУЖБА ПО РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Професійно-кваліфікаційний склад кадрів управління доцільно вивчати з точки зору тривалості їх використання на одній посаді й аналізу посадового шляху, що має велике значення для вдосконалення підбору та розстановки управлінських кадрів. Як показав аналіз результатів роботи цехів головного виробництва товариства, найвищі темпи зростання продуктивності праці та приріст обсягу виробництва присутні в тих цехах, де їх керівники обіймають свої посади упродовж 3-х, максимум 4-х років.

На основі проведеного аналізу складу персоналу можна зробити висновки, що основними напрямками вдосконалення професійно-кваліфікаційного складу кадрів, а також формуванням цілісного управлінського колективу є:

- організація професійної орієнтації та професійного відбору управлінського персоналу, глибоке вивчення особистих і ділових якостей робітників;
- організація цілеспрямованої професійної підготовки кадрів управління у складі резерву для висування, систематичне підвищення ділової кваліфікації, культурного та освітнього рівня кожного працівника;

- організація оптимальної розстановки кадрів управління на основі використання сучасних форм і методів кадрової роботи;
- підвищення рівня виховної роботи з персоналом на основі обліку специфіки різних категорій і груп працівників, а також організація процесу адаптації робітників, що спрямована на швидке досягнення ними високої ефективності праці.

Начальник відділу кадрів керує розробкою перспективних та річних планів комплектування підприємства кадрами з врахуванням перспектив його розвитку, зміни складу працівників у зв'язку з упровадженням нової техніки і технології, механізації та автоматизації виробничих процесів, слідує за роботою відділу. Йому підпорядковуються працівники відділу.

Працівники відділу кадрів беруть участь у роботі із прогнозування й визначення потреби в кадрах, на основі планів екологічного та соціального розвитку підприємства. Приймають осіб з питань найму, звільнення, переводу; контролюють розстановку і правильність використання робітників у підрозділах підприємства. Забезпечують при-

йом, розміщення і розстановку молодих спеціалістів та робітників; разом з керівниками підрозділів організовують проведення їх стажування та виховної роботи. Систематично вивчають ділові якості й індивідуальні особливості спеціалістів товариства з метою підбору кадрів на заміщення посад і створення резерву на висування; здійснюють контроль за його оновленням і поповненням; забезпечують підвищення кваліфікації спеціалістів.

Як вже було сказано, в системі роботи з персоналом повною мірою займається відділ організації праці та зарплати. Цей відділ займається проведенням робіт із вдосконалення організації праці, управління виробництвом, форм і систем заробітної плати, матеріального та морального стимулювання робітників підприємства. Очолює підготовку перспективних та річних планів з праці і заробітної плати, кошторисів на утримання апарату управління, розробку завдань зі зниження трудомісткості продукції (робіт). Аналізує ефективність застосування чинних форм і систем оплати праці.

Основним завданням при створенні підсистем АСУ “Кадри” має стати автоматизація таких провідних

операцій із забезпечення функцій управління персоналом, як планування потреби в кадрах, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, його розподіл по структурних виробничих підрозділах; централізований облік керівних працівників та спеціалістів; висококваліфікованих робітників; вивчення й підбір кандидатів у резерв для висування; облік молодих спеціалістів; облік та аналіз складу, руху і плинності кадрів; контроль за виконанням рішень з питань роботи з персоналом; формування статистичної звітності по кадрах тощо.

Найбільш раціональна структура і час навчання, склад і чисельність слухачів, загальна тривалість навчання, порядок підбиття її підсумків й оцінки професійних та економічних знань тих, хто навчається, визначаються в кожному окремому випадку, виходячи із завдань розвитку галузей та особливостей функціонування трудових колективів. У трудовому колективі будь-якого підприємства має діяти ефективна система обліку, узагальнення і реалізації пропозицій слухачів. На сьогодні рівень виробничо-економічного навчання має відповідати найвищим вимогам.

ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ В ТУРИСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Нині одним із найактуальніших способів поширення інформації є Інтернет. Він дає можливість швидко та легко, а головне без зайвих затрат, розповсюдити інформацію, що значно підвищує купівельний попит товарів та послуг.

Туризм — одна з небагатьох сфер діяльності, у якій активно використовуються найсучасніші методи і технології управління. Оскільки ми увійшли в еру інформаційного суспільства, де комп'ютеризація становить суцільне благо для людини, то найкраще комунікацію з клієнтами здійснювати в режимі онлайн. Це приводить до інтенсивнішого використання організаціями такої рекламної технології, як інтернет-менеджмент. Організації мають здійснювати постійну комунікацію зі своїми клієнтами.

Для туристичних підприємств мережа в сучасних умовах є дуже важливим каналом, який дає змогу репрезентувати пропозицію широкому колу потенційних клієнтів. На електронній платформі підприємства може відбуватися процес презентації пропозицій, їх добір, приймання й оформлення замовлень, укладання угод та їх обслуговування.

Оскільки реклама в Інтернеті вже давно зарекомендувала себе як

найдешевший та найефективніший спосіб просування товарів та послуг, то вона добре підходить для підвищення інформування потенційних клієнтів про нові пропозиції туристичних агенцій. Великою перевагою мереж є її глобальне охоплення та необмежена часова доступність — Інтернет працює 24 години на добу, 7 днів у тижні, 365 днів у році.

Для комунікації туристичного підприємства з клієнтом за посередництвом Інтернету важливе значення має його сайт чи веб-сторінка. Лише створити веб-сторінку фірми і розмістити її в мережі, й одразу ж очікувати значного збільшення обсягів продажу туристичних послуг, швидкої окупності інвестованого капіталу недостатньо. Оскільки ці сподівання не завжди виправдані, інформаційний продукт, як і будь-який інший, потребує логістичної, менеджерської та рекламної підтримки.

Менеджмент у туристичному бізнесі має велике значення для ефективності економічних та соціальних процесів на підприємстві й істотно впливає на розвиток туристичної індустрії. Специфіка менеджменту в туризмі визначається тим, що одну з провідних ролей у ньому відіграють людські ресурси: гіді, співробітники турфірм, службовці

готелів та працівники транспортних засобів. Ще однією характерною ознакою є різноманітність функцій, які доводиться виконувати менеджерам в туризмі.

З метою стимулювання користувачів потрібно використовувати на головній сторінці сайту текстові й графічні посилання для збільшення функціональності. Цікавою інновацією є встановлення web-камер і транслявання зображення в Інтернеті; таким чином, туристичні фірми зможуть приваблювати відвідувачів, заохочувати їх завітати у визначені готелі, відпочити на запропонованих курортах.

Новинкою на ринку інформаційних технологій є послуга “Віртуальний тур” — це мультимедійний спосіб представлення навколишнього простору, кругова панорама при-

міщення або огляд території туристично-екскурсійного об’єкта, відео-екскурсія приміщеннями готельного комплексу або відеокаталог пропозицій туристичної фірми. Мультимедійний віртуальний тур максимально реалізує принцип “краще один раз побачити”.

Отже, сучасний ринок і розвиток інформаційних технологій мережі показує, що використання Інтернет-менеджменту як однієї з рекламних технологій для просування туристичних фірм дає найкращі результати. Адже саме він допомагає долучитись до сучасних технологій, відкриває нові форми роботи з клієнтами, забезпечує можливість постійної взаємодії з партнерами, а також доступ до різних інформаційних джерел, що приводить до збільшення прибутків.

ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ

В современных условиях конкуренции предприятие не может в своей стратегии опираться только на снижение цен и улучшение качественных характеристик продукции, поскольку ведущие мировые производители обеспечивают приблизительно одинаковый их уровень. Позитивный имидж предприятия и его лидера как элемент конкурентного преимущества создает дополнительную ценность, что позволяет иметь ощутимое преимущество над конкурентами.

Проблема имиджа в западных странах (главным образом в США) становится актуальной с 1950-х годов. В 60-е годы XX ст. в Америке и Европе отмечается рост числа исторических, социологических, философских и психологических исследований имиджа. В советской науке в конце 80-х годов близкие по направленности исследования проводились в рамках психологии пропаганды, массовых коммуникаций, социального познания. В целом, в постсоветском пространстве научная мысль имеет значительную базу для плодотворного исследования не новой для нас, но актуальной проблематики имиджа. Прежде всего, это объясняется сферой или отраслью, на которой концентрируется внимание при исследовании данно-

го феномена. Во-вторых, на процесс изучения имиджа большое влияние оказывают предпочтения и профессия самого автора, его сугубо практическое или наоборот, теоретическое направление. В-третьих, решающее значение приобретает рассмотрение понятия сквозь призму его функциональных особенностей и механизма актуализации.

С нашей точки зрения, учитывая все стороны такого многоаспектного понятия, как имидж, можно предположить, что его определение должно охватывать следующие признаки: направленность на определенную социальную группу; отображение потребностей и запросов аудитории на данное время; символическая природа (существование стереотипов в психике); гибкость и ситуативность, зависимость от текущего момента с одной стороны и постоянство, статичность — с другой; сочетание внешних и внутренних составляющих при формировании; социально-психологическое происхождение.

Учитывая изложенное, можно прийти к таким выводам относительно имиджа организации и ее лидера. Во-первых, ввиду того, что имидж в известной мере является персонафицированным, организация должна подаваться как “личность”, поэтому необходимо применять тех-

нику позиционирования и освещать такие внутренние параметры, как: взаимоотношения между работниками, стиль руководства в учреждении, уровень корпоративной культуры и т. п.

Во-вторых, организация должна создавать благоприятные условия относительно повышения доверия и авторитета, как важных условий позитивного отношения к ней со стороны общества. В-третьих, для поддержки собственной репутации необходимо придерживаться единой информационной политики, избегая при этом взаимоисключающих характеристик и предоставляя пре-

имущество простым, доступным сообщениям.

В-четвертых, имидж должен рассматриваться не отдельно, а в контексте комплекса взаимосвязанных имиджевых систем.

Следовательно, внутренняя (содержательная) форма имиджа будет включать: организационную культуру, деловой имидж (разные аспекты деятельности учреждения, в том числе и социальные), имидж услуги и т. д. Внешняя (визуальная) форма может состоять из архитектуры здания, символики учреждения, дизайна помещений, внешности персонала и руководителя.

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Перші згадки про корпоративну культуру і спроби розробити її концепцію як гілки організаційно-управлінської науки належать до 50-х — 60-х років минулого століття. У 80-ті роки в зарубіжній літературі з'явилися численні публікації, присвячені цьому питанню. У Росії та Україні до проблеми корпоративної культури звернулися менеджери, соціологи, психологи. Серед них можна назвати Редугіна, Дмитренко, Пригожина, Колеснікова, Єгошина та ін.

Можна відзначити, що автори різних праць використовують різні терміни: “ідеологія організації”, “філософія організації”, “організаційна культура” і т. д.

Жоден з цих термінів не характеризує достатньою мірою поняття, що розглядається. Наприклад, під “організаційною культурою” часто мають на увазі культуру організаційної роботи. Останні, як і культура праці, культура виробництва, торгівлі і взагалі культура будь-якої діяльності, може вважатися частиною корпоративної культури, але далеко не найголовнішою. Тому доцільно залишити термін “корпоративна культура” як найбільш вдалий і поширений у світовій літературі.

Щодо “ідеології організації”, то вона є дуже важливою частиною

корпоративної культури, яка має могутній потенціал впливу на людей. Тут хотілося б навести визначення, яке дають відомі психотерапевти М. Джоунс та Р. Рапопорт: “Ідеологія — це формальні системи ідей або переконань, яких дотримуються з величезною чіткістю, завзятістю та емоційним вкладом, вони мають властивість самі себе підживлювати, а також стійкі до зміни, зумовленої об'єктивним раціональним переглядом. Ідеології не тільки сприймають та інтерпретують світ навколо них у термін об'єктів їх власної схеми переконань, але вони мають тенденцію бути особливо переконаними в моральній цінності й особливій важливості їх власної приватної орієнтації. Ідеологія поєднує аспекти середовища, які спостерігаються, у певну систему, заповнюючи прогалини у знанні різними проекціями, що, врешті, пропонують узгоджену систему переконань, на яких може ґрунтуватися та узаконюватися ідея”. М. Джоунс та Р. Рапопорт запропонували так звану терапію середовищем. Таким середовищем у нашому випадку і є корпоративна культура, а вона не тільки лікує, а й передає фірмі заряд бадьорості, високу енергетику, що дає змогу досягти чудових результатів у діяльності.

Поява в теорії та практиці феномену корпоративної культури пов'язана насамперед з необхідністю посилення уваги до духовної культури.

Корпоративна культура — це в основному невидима частина організації. Це не применшує її впливу на поведінку співробітників, але ускладнює аналіз та керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Так, Єгошин рекомендує скласти детальний опис “філософії підприємства (внутрішніх правил і принципів взаємодії робітників і службовців фірми)”, у який включати детальні гарантії особистих та громадських прав, опис умов праці, питання оплати та ін. Таке розширене трактування, а також жорстка, документально зафіксована регламентація поведінки цілком відповідають принципам адміністративно-командної системи, що пережила себе. До того ж багато із наведених вище питань регламентуються іншими документами. Необхідно чітко розрізняти питання юридичні (пи-

тання права) і питання моральності, питання культури. Правове поле й етичне поле взаємопов'язані і навітьдесь перетинаються, але ототожнювати їх не можна.

Підприємство являє собою систему, яка складається з низки взаємопов'язаних підсистем, у тому числі організаційної. Люди, з яких, власне, складаються організаційні системи, керуються певними цінностями, виконують обряди тощо. Інакше кажучи, кожне підприємство має власний культурний простір із специфічним колоритом та уособленням. Визначимо корпоративну культуру як концентрацію створених на підприємстві або запозичених цінностей, норм, поглядів та ідей, які в той чи інший спосіб утворюють стандарти поведінки співробітників. Згодом вони набувають певних форм передачі соціального досвіду та пізнаються завдяки символам, сприяють гармонізації колективних та індивідуальних інтересів, мобілізуючи потенціал найманих працівників на досягнення підприємницьких цілей, розкріпачують моральну складову мотиваційного ресурсу економічного зростання.

СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕКЛАМНОМУ БІЗНЕСІ

Рекламна діяльність зародилася ще на світанку цивілізації, пережила різні етапи еволюції разом із еволюцією людини, її потреб і культурного розвитку.

Слово “реклама” походить від латинського “reclamare” — вигукувати.

Інститут глашатаїв було зафіксовано на державному рівні дуже давно. Посада глашатая згадується ще в XIV ст.

Глашатаї використовувалися для повсякденного інформування жителів стародавніх міст. Вони повідомляли населенню найрізноманітнішу інформацію: про вшанування ушавлених полководців, про прибуття в місто іноземних послів, про чергову роздачу хліба або грандіозну циркову виставу, про виклик громадян у суд, про винесення вироків і виконання страт тощо.

У період античності усна реклама вже відокремилася від загальної інформації і розвивалася у таких напрямках: вигукування закликальників у місцях постійного пропонування товарів та послуг, тобто на ринках і ярмарках; заклики рознощиків, посередників та мандрівних ремісників із пропозицією послуг.

Навіть у ті часи велике значення мали окремі елементи процесу рекламування: смислове навантаження

закликів і вигуків, їх лексичне значення, інтонування, тембр голосу, мелодика звуку, а також зовнішній вигляд (одяг, зачіска, міміка, жести, набір предметів, якими користувалися закликальники, намагаючись привернути до себе увагу).

Початки іншого виду реклами — образотворчого — тісно пов’язано з орнаментом, малюнком, скульптурою. Різні зразки цих видів творчості, які належать ще до епохи палеоліту, можуть бути аргументами в суперечці про те, що було первинним — усна чи образотворча протореклама.

У сучасному суспільстві реклама перетворилася на один із видів самостійної виробничої діяльності, що об’єднує у різні за своїми функціями великі і малі колективи багато людей. Вона стала бізнесом. І в цьому зв’язку правомірно говорити про умови ефективного управління рекламною діяльністю, тобто про роль менеджменту в рекламному бізнесі.

У зарубіжній літературі чимало визначень поняття “менеджмент”. Ось лише одне з них: “Менеджмент — процес планування, організації, керівництва, координації та контролю для досягнення цілей компанії за допомогою скоординованого

використання людських і матеріальних ресурсів”. Менеджмент передбачає професійне, ефективне управління організацією. А здійснюється як діяльність, що включає постановку цілей, набір методів і прийомів їх досягнення; виконання функцій; технологію вирішення виробничих та соціальних завдань організації.

У рекламному бізнесі він виконує в цілому ті самі завдання, функції; має той самий набір засобів, методів і прийомів досягнення поставлених цілей. У цьому аспекті менеджмент можна розглядати як управління рекламним процесом у повному його обсязі: від планування та розробки реклами (рекламної кампанії) до завершальної стадії — рекламного оповіщення споживача про переваги того чи іншого товару (послуги).

Водночас рекламний менеджмент має яскраво виражені специфічні риси. В узагальненому вигляді їх можна звести до специфіки поняття “організація” у цьому виді діяльності. Ланцюжок взаємин у рекламному бізнесі має такий вигляд: виробничча або комерційна організація (рекламодавець) — рекламне агентство (рекламовиробник) — засіб поширення та споживач (покупець товарів організації-рекламодавця). У цьому ланцюжку рекламодавець відіграє ініціативну роль, тобто виступає замовником реклами; рекламне агентство і засоби рекламування виконують функції розробки та донесення реклами до споживача.

Загальний стиль. Цей підхід має на увазі, що кожен працівник займається якимось завданням від початку і до кінця, або хоча б чітко

розуміє, яким чином його частина пов’язана з іншими частинами проекту. Наприклад, співробітник може розробляти повноцінний модуль до додатка, розуміючи “своє” місце в цілому проекті.

Коли люди, які перебувають у вашому підпорядкуванні, мають уявлення про загальне завдання, їх простіше мотивувати. Тому варто витратити час на пояснення кожному, що собою являє повний проект, і чим важлива робота, яку виконує співробітник. Переконайтеся, що окреслене завдання зрозуміле, поставте запитання, навіть якщо вони можуть здатися очевидними. Дайте людям зрозуміти, що цінуєте їх зусилля.

Найчастіше завдання розділене між кількома групами (наприклад, розробників); у цьому випадку потрібно координувати їхню взаємодію так, щоб кожен розумів, на якій стадії перебуває. Усувайте виникаючі перешкоди і складнощі. Дайте людям зрозуміти, що ваша робота полягає у “звільненні шляху” перед рухомим проектом так, щоб при виникненні проблем вас своєчасно оповіщали.

Спрямований стиль. Іноді ситуація вимагає спрямованого стилю управління. Можливо, ви близькі до дедлайну, або проект зачіпає занадто велике число окремих працівників, вимагаючи вертикального менеджменту. У цьому випадку кожному співробітнику менеджер повинен дати відповідь на п’ять запитань: “Що?”, “Де?”, “Як?”, “Чому?”, “Коли?”

Подібний стиль управління може здатися холодним і неперсоніфікованим, але навіть в його рамках мож-

на бути відкритим і стимулюючим керівником. Наприклад, розподіляючи завдання, порадьте якийсь варіант їх вирішення на основі власного досвіду роботи з аналогічними проектами. Запропонуйте методи або протоколи, виходячи зі свого розуміння оптимального вирішення загального завдання.

Не бійтеся встановлювати специфічні стандарти й очікування. Комунікації зі співробітниками мають бути орієнтовані на угоду і максимально позбавлені незрозумілих їм спеціальних термінів. Сформулюйте просту і зрозумілу мету: “налагодити модуль за N днів”, або “розгорнути рішення на 5 комп’ютерах”.

Готуйтеся до швидких рішень. Можливо, проект зажадає переключення фахівців з одного підзавдання на інше; завжди пояснюйте причини таких перестановок. Це допоможе легше прийняти зміни.

Командний стиль. Якщо є необхідність прискорити завершення проекту і оптимізувати виконання вхідних у нього процесів, один з найкращих способів — командна робота. Коли ви мотивуєте людей до застосування своїх знань, результат може перевершити всі очікування. Зазвичай, команди розв’язують проблеми

швидше, ніж могли б зробити ви особисто. При цьому найефективніші рішення можна використовувати згодом і в інших проектах.

Але ефективна робота команди багато в чому залежить від зусиль координатора і доступних способів комунікацій. Потрібно максимально знизити обсяг “води” в усіх варіантах обміну інформацією. Звіти мають бути короткими і лаконічними, а презентації не повинні залишати невисловлених проблем. У деяких випадках набагато ефективніше дати команді свободу, ніж зберегти жорстке управління у своїх руках. Правда, команди слід формувати тільки з тих, хто здатний працювати спільно і зберігати командний дух навіть у цейтноті.

Отже, стиль керівництва не є раз і назавжди застиглим набором рис конкретного керівника або стереотипом взаємин усередині цілої команди. Він може змінюватися (і, як правило, змінюється) із зростанням професійної майстерності, досвіду роботи керівника і його підлеглих, а також з урахуванням поточної кон’юнктури ринку. Більше того, вельми часто застосування того або іншого методу залежить і від конкретної робочої ситуації.

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

Для студентів, викладачів і всіх, хто цікавиться менеджментом.

Наукове видання

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

*Матеріали VII науково-практичної конференції
магістрів та молодих вчених,
м. Київ, МАУП, 26 квітня 2013 р.*

*За редакцією
Н. М. Терещенко, Н. І. Новальської, С. С. Бойко*

Відповідальний редактор *Ю. А. Носанчук*
Коректор *М. М. Гізієва*
Комп'ютерне верстання *Ю. Ю. Попова*
Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 02.09.13. Формат 70х100¹/₁₆. Папір офсетний.
Друк ротатійний трафаретний.
Ум. друк. арк. 19,35. Обл.-вид. арк. 12,03. 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

Свідцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.

Надруковано в друкарні ДП "Видавничий дім "Персонал"