



Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

*МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
МАГІСТРІВ ТА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ*

*ЗА ЗАГАЛЬНОЮ РЕДАКЦІЄЮ Л. О. ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКОЇ,
М. І. ФІЛІПОВА*

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2011

Рецензенти: *Г. А. Дмитренко* — зав. кафедри економіки і управління персоналом Університету менеджменту освіти Академії пед. наук України, д-р екон. наук, проф.
В. І. Пила — д-р екон. наук., проф.
Н. Д. Чала — доцент Академії муніципального упр., канд. екон. наук

Рекомендовано до друку Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 10 від 24.11.10)

Видання здійснене в рамках проекту “Наукові праці МАУП”

Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку: матеріали наук.-практ. конф. магістрів та молодих вчених, м. Київ, 23–24 верес. 2010 р. /за заг. ред. Л. О. Згалат-Лозинської, М. І. Філіпова. — К.: ДП «Видавничий дім «Персонал». — 272 с.: іл. — Бібліогр. в кінці ст.

Збірник “Матеріали науково-практичної конференції магістрів та молодих вчених “Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку” містить наукові статті, що стосуються актуальних питань розвитку менеджменту в Україні, зокрема менеджменту організацій, а також виробничих, готельно-туристичного комплексу, навчальних закладів, установ галузі охорони здоров’я, управління персоналом, інвестиційного та інноваційного менеджменту.

Для всіх, хто цікавиться розвитком менеджменту в Україні.

ББК 65.290-2я43

ЗМІСТ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 9

Артеменко І.

Розвиток організаційної культури організації.....9

Ахвердієва О. Г.

Удосконалення системи нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності працівників 11

Бабенко Н.

Планування кар'єри на сучасних підприємствах 14

Бастун М. Г.

Проблеми молодіжного безробіття та шляхи їх подолання 16

Білоусов М. Ю.

Організація професійного навчання на підприємстві21

Бобко О. С.

Безперервна освіта як джерело виховання управлінських кадрів23

Броварник Н. В.

Система соціального партнерства в Україні. Наслідки та шляхи їх вирішення25

Буряк І. А.

Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності персоналу сучасного підприємства в Україні27

Висоцький В. В.

Управління інформаційною безпекою організації при використанні аутсорсингових технологій29

Власюк В. Л.

Планування кар'єри державних службовців як один із методів нематеріальної мотивації трудової діяльності31

Ганевич В. С.

Креативна природа врегулювання конфліктних ситуацій у трудових колективах33

Головач Н. В.

Аналіз сучасного стану професійного самовизначення студентів вищих навчальних закладів35

Горбаченко Я. В.

Прийняття управлінських рішень та інформаційні технології: системний підхід39

Гумовська Т. В.

Мотивація праці як елемент системи управління персоналом43

Гусак Н. В.

Соціально-трудова конфлікти в організації та методи їх вирішення.....45

Донська К. Є.

Мотивація праці як складова ринкових відносин47

Дрозд Ю.

Методологічне значення професійного підбору кадрів в організаціях49

Давидов М. Ю.

Аналіз економічних та соціальних проблем зайнятості в Україні52

Жигалкін А. Л. Формування стратегії управління персоналом організації.....	54	Лациба А. О. Оптимізація організації структури персоналу в період економічної кризи	79
Жураковська О. М. Удосконалення процесу атестації персоналу закладів охорони здоров'я.....	56	Лебеденко К. В. Проблеми професійного навчання персоналу	81
Іванов А. Б. Основні принципи побудови ефективної системи мотивації.....	59	Лютій А. О. Управління персоналом державної прикордонної служби в умовах її реструктуризації	85
Ілляшенко В. М. Шляхи поліпшення соціально- психологічного клімату у трудовому колективі.....	61	Мартиненко О. В. Вдосконалення професійного підбору кадрів в організаціях	88
Каїрова І. Аналітико-методологічні проблеми стимулювання керівників середнього та низового рівнів управління	64	Мастеренко О. В. Організація оцінювання персоналу та її ефективність	90
Карпів М. Л. Оцінка персоналу та її значення в розвитку персоналу.....	66	Матвійченко О. П. Аутсорсингові технології в організації кадрової роботи	93
Ковтун О. В. Напрями вдосконалення процесу стимулювання праці сучасних організацій.....	68	Матреніцька Н. П. Роль управління людськими ресурсами в менеджменті закладів освіти.....	95
Козловцева М. Д. Самоменеджмент як фактор ефективної управлінської діяльності.....	71	Нечипоренко К. Ю. Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів в умовах фінансової нестабільності.....	97
Крамаренко І. А. Теоретичний аналіз проблеми професійної адаптації.....	73	Нємцев Є. В. Організація професійного відбору працівників на вакантні робочі місця та шляхи їх удосконалення	99
Кресало К. О. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.....	75	Новіков А. В. Організація професійного навчання персоналу на підприємстві	102
Курбеко Т. А. Планування та підготовка кадрового резерву керівних кадрів	77	Нога С. А. Аналіз матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ДП “Український центр механізації колійних робіт” Укрзалізниці	104

Паннікова О. М. Актуальні питання організації розвитку персоналу.....	106	Таборовська І. Д. Формування кадрового резерву на заміщення посад керівників у структурних підрозділах Міністерства внутрішніх справ України	133
Пірогов М. Г. Сучасні методи та інструменти управління персоналом.....	108	Трошина О. В. Аналітико-методологічні засади оптимізації організаційної структури персоналу організації.....	135
Побережник Н. М. Людський фактор інноваційного потенціалу підприємств в ринкових умовах	110	Трикіша О. Б. Вдосконалення процесу організації професійного підбору і відбору персоналу на вакантні робочі місця	138
Полішко А. М. Професійний розвиток персоналу в контексті європейської інтеграції.....	113	Фарохиян Атабак Современные вопросы мотивации и оценки персонала на предприятии	141
Приходько Т. М. Системний підхід у дослідженні людини як суб'єкта трудових відносин	115	Фатєєв А. М. Оцінювання персоналу в системі HR-менеджменту компанії	143
Прокопенко Т. М. Удосконалення системи підбору кадрів при формуванні проектних груп	118	Харченко О. М. Зарубіжний досвід проведення атестації персоналу	145
Рудченко М. Соціально-трудова конфлікти та способи їх вирішення у банківській сфері.....	120	Щурова О. В. Шляхи вдосконалення соціально- трудова відносин в організації.....	148
Сахарова Я. М. Особливості формування та розвитку організаційної культури підприємства: соціологічний аспект.....	122	УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ.....	150
Сергійко В. П. Організація оцінювання персоналу та її ефективність	124	Бударєва Л. Ю. Шляхи підвищення оплати праці та ефективності діяльності державних службовців.....	150
Скорий С. О. Гендерні особливості поведінки керівника в управлінні командою	126	Ільченко Ю. Р. Організація і оплата праці на малому підприємстві: особливості, стан, шляхи вдосконалення	155
Табатабай Асл Хоссейн Усовершенствование процесса комплектации кадрового состава современных организаций	131	Канунер О. М. Основні напрями розробки ефективних систем стимулювання і оплати праці суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки.....	157

Кононенко В. В. Аналіз та підвищення ефективності системи преміювання персоналу.....	159	Бачинський Д. О. Тренінг як форма підвищення кваліфікації персоналу аптечних закладів.....	184
Корнієнко О. О. Проектування ефективних систем стимулювання праці.....	161	Белая О. В. Організація роботи середнього медичного персоналу в лікувально- профілактичних закладах.....	186
Кружкова О. Є. Ефективність використання систем і форм оплати праці на підприємствах.....	163	Будник О. А. Забезпечення санітарно- епідеміологічного контролю діяльності закладів охорони здоров'я.....	188
Куранов А. С. Напрями вдосконалення системи оплати праці	165	Задорожна О. А. Управління кадровими ресурсами при наданні високотехнологічної хірургічної допомоги.....	190
Мартиненко І. В. Інвестиції в персонал та їх ефективність.....	167	Кругла Ю. С. Особливості обліку в закладах охорони здоров'я.....	192
Сергєєва О. О. Планування фонду оплати праці державних закладів охорони здоров'я.....	169	Ліснянська Г. Ю. Сучасний механізм кадрової політики в системі охорони здоров'я України	195
Суслова Н. Нормування праці.....	171	Луріна Ю. В. Управління маркетинговим процесом на фармацевтичних підприємствах	197
Чайн Т. В. Організація розвитку персоналу та її ефективність.....	173	Іщук Т. С. Геріатрична допомога в Україні: реалії та перспективи розвитку.....	200
Щирська І. М. Теоретичний аналіз проблеми професійного підбору кадрів	175	Керпач Н. В. Проблеми ліцензування та акредитації лікувально- профілактичних закладів у сучасних економічних умовах України	203
Яковенко Г. Є. Мотивація трудової поведінки працівників	178	Кириленко О. В. Напрями вдосконалення системи підготовки фахівців для галузі охорони здоров'я.....	205
МЕНЕДЖМЕНТ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	180		
Адамчук А. С. Сучасні аспекти організації роботи лікувально-профілактичного закладу	180		
Баєва Н. Г. Етико-правові аспекти в акушерській практиці	182		

Кучеренко Н. А.

Роль фахівців-менеджерів на етапі переходу медичної галузі до ринкової економіки 207

Обозінський А. С.

Напрями поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі закладу охорони здоров'я..... 209

Мельниченко А. В.

Проектування ефективної системи стимулювання праці фармацевтичних підприємств 211

Могілевська М. О.

Забезпечення охорони праці та техніки безпеки в закладах охорони здоров'я 213

Морикіна О. М.

Планування та прогнозування діяльності закладу охорони здоров'я..... 214

Павлюк М. Г.

Сучасні проблеми формування кадрової політики в галузі охорони здоров'я 216

Сащук І. С.

Розробка стратегічних напрямів розвитку закладів охорони здоров'я..... 218

Сичова О. Г.

Аналіз системи контролю якості на ВАТ "Київмедпрепарат" 220

Строкова В. О.

Формування системи оплати праці закладів охорони здоров'я..... 222

Шестакова А. В.

Формування мотиваційної політики у менеджменті закладів охорони здоров'я..... 225

Щербина І. Д.

Концептуальні засади контролю за внутрішньолікарняними інфекціями..... 227

Яровий І. В.

Організаційна культура закладу охорони здоров'я як об'єкт стратегічних змін..... 229

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ....231

Рациборинський В. В., Арапова О. С.

Формування інформаційних потоків та управління ними в логістичній системі підприємств..... 231

ІННОВАЦІЙНИЙ

МЕНЕДЖМЕНТ233

Кобзар К.

Інноваційне підприємство: формулювання місії..... 233

Москалюк Н. О.

Модель фінансового планування на підприємстві..... 235

Сапожнік Р.

Інноваційний менеджмент в Україні: проблеми та шляхи формування 237

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ239

Горшкова И. В.

Система управління качеством в фармацевтическом бизнесе 239

Козаченко Р.

Управління якістю продукції на підприємствах 241

Земляний А.

Інноваційні системи управління освітою 243

СТРАТЕГІЧНИЙ

МЕНЕДЖМЕНТ245

Стецюра О. А.

Аналіз наукових поглядів на стратегічний менеджмент 245

УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ

ЗАКЛАДАМИ.....247

Безбожна А. Ю.

Психологічні особливості управлінської діяльності в освітніх установах..... 247

Бельзецька В. О.
Самоосвітня діяльність керівника
закладу освіти.....249

Забугіна Т. С.
Україна і Болонський процес.....252

Клюєва В. І.
До проблеми психологічних
особливостей менеджменту
в закладах освіти254

Костусєва Н. П.
Удосконалення системи освіти на
засадах управлінської діяльності
менеджера освіти256

Кравець Н. Г.
Характеристика регіональних
маркетингових стратегій
освітньої діяльності.....258

Лаврик Л. І.
Реформування системи освіти
в Україні260

Лапишина О. В.
Стан управління освітою
в Україні: протиріччя
та їх розв'язання.....262

Маларьова Н. О.
Ефективність самоменеджменту
керівника районного відділу
освіти.....264

Недова Л. І.
Якість освіти як передумова
освітньо-управлінських реформ
у контексті Болонської
конвенції.....266

Нестерова Н. Г.
Корпоративна культура
як інструмент стратегічного
управління вищим навчальним
закладом.....268

Нікітін В. Г.
Порівняльна ефективність
управління державними та
недержавними закладами
освіти.....270

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

УДК:631.1

І. АРТЕМЕНКО

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасний рівень розвитку управління має виходити з того, що об'єктом управління є організаційна культура того чи іншого зразка — визнана і підтримана учасниками організації система цінностей, і сукупність норм поведінки як в організації, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем. Розуміння особливостей формування організаційної культури дає змогу побачити й усвідомити, завдяки яким цінностям, символам, ритуалам, героям, способам здійснюється діяльність цих людей; які мова, легенди, фольклор, норми, традиції сприймаються, а які — ні.

Концепція організаційної (корпоративної) культури почала більш широко розглядатися наприкінці 70-х — початку 80-х років XX ст. і була представлена у працях А. Петтігрю “Вивчаючи організаційну культуру” (1979), У. Оучі “Теорія Z (методи організації виробництва. Японський і американський підходи)” (1988), Р. Паскаль і А. Атос “Мистецтво японського менеджменту” (1981), Т. Діал та А. Кенеді “Корпоративна культура” (1982), Т. Пітерс і Р. Уотерман “У пошуках ефективного управління” (1982). Слід зазначити, що в

монографії Ю. І. Палеха “Ключі успіху, або організаційна та управлінська культури” вперше введено методологічні основи культури управлінської діяльності як системи знань керівника та наводяться типології національних культур, їх порівняння. У роботах Г. В. Щокіна та В. С. Лозниці розглядаються психологічні аспекти управління персоналом, специфіка управління чоловічими та жіночими колективами, характерні риси “важких” та успішних керівників.

Створення оптимальної системи управління організаційною структурою та організаційною культурою є недостатнім для ефективного та поступального розвитку. У цьому напрямі більше уваги варто приділити дослідженням і розбудові організаційної культури, що відповідає структурі й цілям організації.

Розвиток організаційної культури саме як творчої функції не є першочерговим завданням для служби персоналу. Вище керівництво зайняте більш істотними на даному етапі завданнями — розробкою маркетингової, фінансової стратегії. Тому організаційною культурою і керівництво, і служби персоналу займаються, але, на жаль, за за-

лишковим принципом. Провідником цілеспрямованого формування організаційної культури стають, як правило, служби управління персоналом за участю й підтримкою відділу PR, враховуючи, що формування корпоративної культури розглядають як завдання внутрішнього PR.

Хоча й на практиці немає чіткого поділу існування організації на основі зазначених вище етапів, як правило на кожному етапі організація може перебувати від 2-х до 4-х років. Тому й не існує точної статистики, з якого саме року свого існування організація починає займатися питаннями стратегічного планування, коли ж саме відбувається перехід від функціонального управління до стратегічного. Однак завжди провідником ідеології організації є служба управління персоналом, що супроводжує, курує персонал, виступає своєрідним помічником в управлінні для вищого керівництва, тобто виконує два основних завдання: методологічне й ідеологічне.

Організаційна культура в розумінні провідних науковців у цій галузі визначається як стійке зібрання цінностей, символів, ритуалів та історій, за допомогою яких можна управляти людьми на їхніх робочих місцях (теорія Діла й Кеннеді). Відповідно до теорії Піттерса й Уотермена організаційна культура — це система цінностей, які виявляються через різні культурні артефакти: історії, міфи та ін.

Організаційна культура, як зазначено в короткому енциклопедичному довіднику з соціології за редакцією В. І. Воловича, — специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації. В межах теорії менеджменту організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу

співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку.

Як бачимо з наведених визначень, терміни “цінності”, “система” і т. ін. ще не є тим однозначно визначеним об’єктом, над яким можна вчиняти якісь дії. Тут необхідною є модель, яка була б зрозумілою з погляду теорії менеджменту й придатною для практичного застосування. Таку модель запропонував Едвард Шейн.

Перший, поверхневий рівень організаційної культури є видимим сторонньому спостерігачеві через артефакти. Під артефактами Шейн розуміє конкретний продукт культури (усні, письмові предмети). Наприклад, артефактом організації може бути статут, значок, територія, газета, фірмовий одяг для персоналу й т. ін. На думку автора, чим більше в організації існує історій, зафіксованої в артефактах, тим могутнішою є її організаційна культура.

Другий рівень схожий на “айсберг”. Норми і цінності у ньому є видимими. Це — задекларовані норми й цінності. Однак в організації дуже часто існує “подвійна мораль”, тобто ті правила, про які ніде не говорять, але всі знають, що можна робити, а що — не можна. Це — латентні, тобто приховані для стороннього спостерігача норми, яких уже не видно ззовні.

Третій, глибинний рівень моделі Шейна показує, що всі ці артефакти, норми і правила лише надбудова, яка визначається поведінкою людей. У деяких зарубіжних підручниках під терміном “поведінка” розуміють наступне: поведінка — це наше реальне базове припущення про те, що ми собі дозволяємо й приймаємо. Під терміном “ми” розуміють, по-перше, засновника організації, а по-друге, — її персонал. Отже, формування організаційної культури має ґрунтуватися на комплексній розробці всіх зазначених рівнів.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які постали перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які сприяли б високій результативності її роботи.

Тому керівництво кожного підприємства, незалежно від форми власності, має планомірно й безперервно займатися пошуком і розробкою ефективних способів управління працею, забезпечуючи активізацію людського чинника.

Дослідженню проблем ефективної мотивації в історичному розвитку та сучасному розумінні присвячують свої праці видатні фахівці в галузі дослідження проблем демографії, соціальної політики та економіки праці: А. Г. Абалкін, В. П. Белова, В. Н. Бобкова, Д. Богиня, Л. Бутовська, Н. А. Волгіна, В. Гречиков, О. Грішнова, В. Данюк, Г. Дмитренко, А. Єськов, Г. Куліков, Н. Лук'яненко, В. Маковеев, М. Семикіна, Л. Червінська та багато інших.

Розглянемо стан та перспективи розвитку системи нематеріального стиму-

лювання трудової діяльності на підприємстві.

Поняття “стимулювання праці” містить усі використовувані в управлінні методи мотивації, впливу, винагороди, зокрема адміністративні, економічні (матеріальні), соціально-регуляційні.

Завдяки чітко розробленому процесу стимулювання трудові колективи тривалий період здатні ефективно функціонувати без втручання суб'єкта керування. Стимулювання як спосіб керування передбачає необхідність врахування інтересів особистості, трудового колективу, ступеня їхнього задоволення, оскільки саме потреби є найважливішим чинником поведінки соціальних систем.

Основними нематеріальними засобами підтримання високої трудової активності є створення сприятливих умов праці, нормальний психологічний клімат, переконання, сила прикладу, моральні заохочення.

Для аналізу мотиваційного процесу на досліджуваному підприємстві проводилось анкетування, в якому взяли участь різні за віковою категорією, статусом, рівнем освіти працівники. Їм було запропоновано визначити чинники, які мотивують виконання тієї чи іншої роботи. У більшості опитуваних працівників до 25 років на першому

плані переважають матеріальні стимули — мінімально необхідна заробітна плата, премії, плата за навчання. Це пов'язане з тим, що на цьому етапі починається самоствердження. На другому етапі (етапі становлення) 60 % працівників ставлять успіх та моральне задоволення від роботи на перше місце, хоча матеріальне благополуччя теж є не менш важливим. Для робітників до 45 років, які перебувають на етапі просування, важливим є просування по службових сходах, набуття нових навичок. Тут має місце статусний підхід — працівник орієнтується на підвищення свого посадового чи кваліфікаційного статусу, та трудова мотивація. На етапі збереження — вікова категорія опитуваних до 55 років, та завершення — до 65 років — 40 % анкетованих звернули увагу на стабільність та передбачливість, 30 % на соціальний пакет та страхівку і 50 % на пенсійні програми, матеріальну допомогу та 30 % на оприлюднене визнання досягнень відповідно. Як бачимо, нематеріальна мотивація співробітників — важливий стимул для ефективної роботи, одна з ключових складових корпоративної культури.

Формування і збереження штату кваліфікованих співробітників — одне із стратегічних завдань підприємства. Запрошуючи кандидатів на роботу, їм пропонується вагомий соціальний пакет та програма нематеріальної мотивації, яка тісно пов'язана з матеріальним стимулюванням. На наш погляд, нематеріальне стимулювання праці важливе для всіх категорій співробітників. Гроші дають змогу привертати й утримувати співробітників, тоді як нематеріальна мотивація надихає їх на досягнення якомога кращих результатів упродовж тривалого часу, сприяє максимально розкриттю і реалізації свого потенціалу.

Варто зазначити, що серед мотиваційних чинників із працею найбільшою мірою пов'язані пізнання та само-

реалізація. Рівень їх реалізованості забезпечує ефективність праці, орієнтує людину на успіх, удосконалення професійних якостей. Як зафіксувало анкетування, у різних вікових групах є спрямованість на кар'єру та перспективи професійного зростання, моральне заохочення. Результати дослідження виступають підґрунтям, на якому слід будувати систему управління поведінкою людини на підприємстві, коригуючи певні моменти існуючої системи мотивації та стимулювання щодо ціннісних орієнтацій кожної людини.

Нині в умовах кризового стану економіки та компаній для утримання кращих співробітників й отримання максимальних результатів необхідно звернути увагу на нематеріальне стимулювання праці, створюючи гнучку систему пільг для робітників, наприклад:

- визнавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу;
- застосовувати програми збагачення праці та ротацію кадрів;
- застосовувати гнучкий графік, неповний робочий тиждень, можливість працювати як на робочому місці, так і вдома.

Високий рівень нематеріальної мотивації дасть змогу компанії утримувати висококласних фахівців, а також мати підтримку співробітників у кризовій ситуації, коли фінансова мотивація стає неможливою. Необхідно давати можливість приймати рішення з питань, які належать до компетенції працівників, консультувати інших працівників та ін. Практично кожен має власну думку щодо того, як саме поліпшити свою працю. Спираючись на зацікавленість керівництва, слід організувати роботу так, щоб у працівника не зникло бажання реалізувати свої плани.

Необхідно, щоб людина обіймала таку посаду, яка відповідала б її віку й освіті, щоб у жодному разі місце лю-

дини у фірмі не принижувало її. Також потрібно створювати робочі групи з тих співробітників, які хочуть працювати разом, відповідно до їхніх інтересів, кваліфікації та віку. Особливо важливим фактором у стимулюванні праці є мрія людини, її бажання досягти чогось у житті. Компанія має допомогти співробітникові здійснити його мрію не тільки в плані роботи і кар'єрного росту, а й сприяти прагненню досягти вершин. Якщо працівник хоче здобути науковий ступінь, займатися спортом, розвивати свій творчий потенціал, відвідати різні країни, то підприємство не повинне перешкоджати цьому, а використовувати як стимули й заохочення. Здійснення мрії людини приведе до підвищення продуктивності праці, а також до щирої подяки й довіри до фірми. Також для позитивного мікроклімату у стосунках співробітників необхідно створити відповідну атмосферу на робочому місці. Пропонується в офісі розмістити акваріум, живі квіти; повісити на дверях і стінах таблички з афоризмами,

висловлюваннями відомих людей про успіх, щоб кожна людина могла повірити в себе; створити таку їдальню, де людина могла б добре пообідати, поспілкуватись і відпочити.

Проте не можна стверджувати, що нематеріальна мотивація є універсальним методом мотивації персоналу. Вирішення питання мотивування працівників можливе виключно у знаходженні “золотої середини” між матеріальною та нематеріальною мотивацією. Важливим є постійний моніторинг сфери мотивування персоналу з метою визначення потреб кожного окремого працівника. Після цього необхідно буде лише час від часу переглядати мотиваційну програму. Адже лише поєднання справедливої оплати праці, реальних можливостей кар'єрного росту, цікавих і різноманітних завдань, тактовного керівництва, достатнього рівня корпоративної культури, можливості участі в капіталі, високого рівня незалежності здатне мотивувати працівників різних рівнів.

ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

На підприємствах у відповідь на високі витрати на зовнішньому ринку праці і на високі витрати, що пов'язані зі спеціальною професійною підготовкою працівників, формуються внутрішні (внутріфірмові) ринки праці. На них розподіл робочої сили і визначення ставок заробітної плати відбувається відповідно до адміністративних правил та процедур, а не на засадах попиту і пропозиції на ринку праці. На внутрішньому ринку праці можливо поєднати аналіз функціонування ринку праці та аналіз управління трудовими ресурсами на підприємстві (стратегія управління персоналом, організація праці, нормування праці, управління продуктивністю праці, організація оплати праці). Вивчення конкретних механізмів функціонування внутрішніх ринків праці передбачає дослідження проблем внутріфірмового управління у сфері праці.

Сучасні підприємства керуючись філософією переваги людських ресурсів над іншими видами ресурсів справедливо вважають, що потенціал їх успішної діяльності — у персоналі, його кваліфікації і відданості інтересам фірми. Все більше підприємств свою діяльність пов'язують зі збільшенням числа ступенів свободи в управлінні персоналом, ростом самоуправління і рівня участі працівників в концептуальних стратегічних рішеннях підприємства. Для успішного функціонування в ринковому середовищі підприємству необ-

хідно мати певний запас людських ресурсів, висококваліфіковане ядро персоналу, прищеплювати їм навички спільної творчої роботи, спрямованої на досягнення поставлених завдань. Ефективно кероване підприємство повинно мати набір відповідних технологій управління персоналом, вивчати і впроваджувати технології, завдяки яким можна буде отримати максимальний інтелектуальний та фізичний результат від працівників. Найважливішими етапами планування людських ресурсів є оцінка наявності, а також майбутніх потреб і розробка програм їхнього розвитку. Розвиток працівника має починатися з моменту його вступу в організацію шляхом офіційної орієнтації і представлення колективу. Кар'єра та її планування є індивідуальним процесом, кожна людина має унікальну систему цінностей, інтересів трудового та особистого досвіду. Розуміння того, як і з чим ця унікальна система поєднується — важлива частина планування кар'єри.

Кар'єра — це успішне просування в галузі суспільної, службової та іншої діяльності. Поняття кар'єри має багато тлумачень. Найпоширеніші відображаються ідеєю поступу вперед за одним, колись обраним спрямуванням у роботі, наприклад, отримання більших повноважень, більш високого статусу, влади. Іншими словами, кар'єра — це сукупність усіх посад, що вміщуються в одне життя.

Кар'єра — це, також, суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про свій трудовий шлях і задоволення роботою. Є два типи кар'єри: професійна та внутріфінрмова.

При професійній кар'єрі працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, праця, професійний ріст, послідовний розвиток своїх професійних здібностей, звільнення з роботи та вихід на пенсію. Усі ці стадії працівник проходить не обов'язково в одній організації.

Внутріфінрмова кар'єра охоплює зміну стадій розвитку працівника в межах однієї організації. Внутріфінрмова кар'єра реалізується за трьома основними напрямками:

1) вертикальний, тобто рух до більш високого рівня в ієрархії;

2) горизонтальний, тобто переведення працівника з одного робочого місця на інше (або в іншу функціональну сферу діяльності, або зміна службової ролі на щаблі, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі, або ускладнення завдань на цьому ж щаблі з обов'язковою матеріальною винагородою);

3) відцентровий рух усередину конуса — неофіційний рух (на відміну від попередніх), при якому завойовується авторитет і повага серед колег.

Управління кар'єрою пов'язане з проблемою рівних можливостей, тому треба враховувати такі моменти:

1. Заборонена дискримінація за національною ознакою чи статтю.

2. Висуваючи людей, які не відповідають пропонованій посаді, в надії на те, що такі люди підвищать свою кваліфікацію, керівництво фірми помиляється — бо вони не в змозі подолати навантаження і їхні колеги про це добре обізнані.

3. Ігнорування міри поступу працівника всередину конуса при висуванні його по вертикалі приводить до перетворення працівника в маріонетку, чий реальний статус і авторитет не відповідають його офіційному статусу.

Головним завданням планування і реалізації кар'єри є забезпечення взаємозв'язку професійної і внутріфінрмової кар'єр. Досягти цього завдання можливо через:

- інтеграцію цілей організації та інтересів конкретного працівника;
- поєднання організаційного та індивідуального планування кар'єри;
- підвищення якості власне процесу планування кар'єри;
- формування об'єктивних та сприятливих критеріїв поступу;
- забезпечення обґрунтованої оцінки реального кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення необґрунтованих очікувань.

Політика у сфері кар'єри персоналу має бути спрямована на задоволення кількісної та якісної потреби в людях у потрібний час та в потрібному місці.

ПРОБЛЕМИ МОЛОДІЖНОГО БЕЗРОБІТТЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Безробіття є складною макроекономічною та соціальною проблемою для будь-якої держави. Важливість цієї проблеми пояснюється тим, що чисельність безробітних впливає на формування нових структур зайнятості населення, які, в свою чергу, спричиняють важливі макроекономічні наслідки. Економічні втрати періоду масового безробіття значно більші, ніж втрати, пов'язані, наприклад, з монополізацією. Не важко також зрозуміти, яку потенційну небезпеку для суспільства представляє людина, кинута напризволяще через втрату роботи. Відомі і тяжкі соціальні наслідки безробіття: зростання наркоманії, злочинності і збільшення кількості самогубств. Тому значення цього явища важко недооцінити. Проте, ще більш загрозливим явищем для економіки будь-якої держави є безробіття серед молоді, адже саме цей соціальний прошарок є найбільш вразливим і незахищеним у нашому суспільстві, а безробіття серед молодих людей вдвоє вище, ніж безробіття серед дорослого населення. Таким чином, вирішення проблем молоді, і, зокрема, проблем безробіття є надзвичайно важливим питанням для нашої держави. Тому розробці різнопланової проблематики, пов'язаної з молодіжним безробіттям, присвячено багато наукових праць українських і зарубіжних фахівців, таких як: В. Кравченко, Л. Ткаченко, О. Онікієнко, С. Бандура, О. Грішнова, Г. Заяць, Е. Лібанова, М. Манди-

бура, Ю. Маршавін, І. Петрова, В. Яценко, О. Балакірів, В. Головенко та ін.

Розглянемо основні проблеми молодіжного безробіття в Україні і визначимо ключові шляхи їх подолання.

Молодіжне безробіття — це складне економічне, соціальне та психологічне явище, що характеризується високою питомою вагою молоді у складі безробітних, має характер періодично функціонуючого безробіття. За даними Міжнародної організації праці, останнім часом кількість безробітних у світі серед молоді віком 15–24 роки значно зросла, сотні мільйонів працюють, але живуть на межі зубожіння. Щоб забезпечити повну реалізацію продуктивного потенціалу нинішньої молоді у світі, необхідно створити принаймні 400 млн робочих місць. Експерти МОП відзначають, що серед молоді вірогідність стати безробітними втриє вища, ніж серед дорослої частини населення [4]. Ці висновки поширюються і на ситуацію в Україні, що підтверджується основними показниками молодіжного ринку праці (таблиця).

Так, рівень економічної активності та зайнятості найнижчий серед молоді віком 15–24 роки (у 2009 р. відповідно становили 41,3 % та 34,5 %). Молодь віком 25–29 років значно більше залучена до економічної діяльності, що підтверджує цими ж показниками (у 2009 р. відповідно 82,2 % та 72,2 %). Як бачимо, рівень економічної активності перевищує рівень зайнятості, що свід-

Рівень безробіття населення (за методологією МОП) за статтю, місцем проживання та віковими групами, % [3]

Показник	Разом	Вікові групи, роки						Працев- датний вік
		15–24	25–29	30–39	40–49	50–59	60–70	
2008 рік								
Все населення	6,4	13,3	7,0	5,3	6,1	4,0	0,0	6,9
жінки	6,1	13,6	7,1	4,9	6,2	3,5	0,0	6,9
чоловіки	6,6	13,1	7,0	5,7	5,9	4,6	0,0	6,9
міське населення	6,7	14,9	7,2	5,1	6,2	3,9	0,1	7,0
сільська місцевість	5,7	10,3	6,6	5,8	5,7	4,2	–	6,5
2009 рік								
Все населення	8,8	17,8	10,4	8,2	8,0	5,8	23,8	9,6
жінки	7,3	15,1	9,8	7,1	6,8	4,3	21,8	8,3
чоловіки	10,3	19,8	10,9	9,3	9,3	7,3	27,0	10,8
міське населення	9,6	20,3	11,1	8,6	8,4	6,1	15,6	10,2
сільська місцевість	7,2	13,2	8,3	7,2	7,2	5,3	40,1	8,2

чить про наявність надлишку молодіжної робочої сили на ринку праці України. Існує доволі численний контингент безробітної молоді. Як видно з таблиці, рівень безробіття молоді віком 15–24 роки найвищий (14,9 %), оскільки в цьому віці багато молодих людей шукають роботу після закінчення спеціальних навчальних закладів. Так, у 2008 р. цей показник становив 13,3 %, а в 2009 р. зріс до 17,8 %, що зумовлено світовою фінансовою кризою, яка спричинила значний брак робочих місць і найбільше постраждала молодь 15–24 років, адже через брак досвіду роботи вона виявилася буквально непотрібною робочою силою на ринку праці України. Також у 2009 р. наблизився до гранично допустимого рівень безробіття у віковій групі 25–29 років.

З аналізу основних показників молодіжного ринку праці видно, що існують серйозні проблеми з працевлаштування молоді. На нашу думку, зазначена проблема полягає сьогодні не тільки

у відсутності робочих місць, а й у нездатності держави, роботодавців та самих молодих спеціалістів знайти спільну мову. Саме в розрізі цих трьох суб'єктів молодіжного ринку праці розглянемо проблеми безробіття серед молоді.

Для цього розділимо їх на три групи: перша — це “державна — молодіжний ринок праці”, тобто вирішення проблем цієї групи потребує ефективних дій органів державної влади; друга група “роботодавець — молодіжний ринок праці”, проблемами цієї групи впливають із інтересів роботодавців; третя — “молодь — молодіжний ринок праці”, проблеми якої покликані інтересами молодих людей, які шукають роботу.

До першої групи проблем “державна — молодіжний ринок праці” належать такі:

- невідповідність пропозиції молодіжної робочої сили її попиту. Це зумовлено відсутністю середньострокових прогнозів (до 5 років) щодо потреби у працівниках по галузях економіки;

- відсутність системи стимулювання підприємств і приватних підприємців щодо зростання кількості молодих фахівців при формуванні кадрового потенціалу підприємства, фірми, установи, організації, високий податковий тиск на них;

- недосконале, суперечливе трудове законодавство, яке дає підстави для різного тлумачення одних і тих самих норм, містить лазівки для зловживань;

- низький рівень системи освіти, професійної підготовки і перепідготовки, внаслідок чого випускників вишів необхідно додатково навчати при прийомі на перше робоче місце;

- відсутність єдиної системи інформації про вільні робочі місця;

- складність реєстрації на біржі праці;

- неможливість започаткування власного бізнесу молоддю.

До другої групи проблем “роботодавець — молодіжний ринок праці” можна віднести наступне:

- надто жорсткі умови висувають роботодавці до молодих людей, а саме: стаж роботи не менше трьох років, знання іноземних мов; необхідність працювати у вихідні та святкові дні тощо;

- роботодавці прагнуть, щоб кандидат на робоче місце мав глибокі теоретичні знання та значні практичні навички у певній виробничій сфері, не бажаючи навчати його з нуля;

- неготовність підприємств (установ, організацій) за технічними та іншими умовами праці до вимог молоді (застарілі технології, обладнання, умови праці);

- проблема обману на ринку молоді: з’являються вакансії, на які беруть молодь, але за місяць звільняють, майже нічого не заплативши за працю;

- використання випробувального терміну при працевлаштуванні для експлуатації молоді.

З іншого боку, існує така проблема, як надмірна амбіційність випускників сучасних вишів (особливо комерційних) — завищені вимоги до умов і оплати праці, небажання робити кар’єру із самих “низів”, поступово піднімаючись по щаблях службових сходів, — ускладнюють ситуацію на ринку праці молодих фахівців, збільшують кількість безробітних молодих людей [1]. Серед інших проблем сюди можна віднести:

- відсутність чіткої професійної визначеності — найчастіше освіта, здобута у виші, не є основним професійним орієнтиром, молодий фахівець не знає своїх професійних схильностей і не віддає конкретних переваг ні одній із професій;

- відсутність практичної підготовки з дитинства до будь-якої реальної праці призводить до небажання змінювати розмірений уклад “легкого” життя за “надійним батьківським плечем”;

- у молоді відсутнє поняття цінності трудової книжки, важлива лише висока оплата праці;

- трудова нестабільність молоді: молоді люди частіше змушені переривати свою трудову діяльність у зв’язку з призовом в армію, відпустками у зв’язку з народженням та вихованням дітей тощо;

- невміння “показати себе” на співбесіді;

- незнання грамотних та ефективних методів пошуку роботи та ін.

Отже, ми розглянули основні проблеми молодіжного безробіття, і далі для низки проблем “державна — молодіжний ринок праці” пропонуємо ключові шляхи їх вирішення, застосовуючи такі рекомендації:

- для збалансування попиту і пропозиції на ринку праці слід чітко прогнозувати: скільки, для кого і де готувати кадри. Такі передбачення мають стати невід’ємною частиною макроекономіч-

ного прогнозу розвитку галузей. Для підвищення їх достовірності варто поліпшити якість статистичних даних, удосконалити методологію розрахунків. Таким прогнозуванням вже понад 50 років займаються у США та в країнах Європи, що значно згладжує диспропорції попиту та пропозиції робочої сили [2];

- з метою стимулювання підприємств і приватних підприємців щодо зростання кількості молодих фахівців при формуванні кадрового потенціалу підприємства, фірми, установи, організації варто запропонувати пільгове оподаткування для тих, де від 20 до 40 % (орієнтовно) працюючих становитимуть випускники навчальних закладів усіх рівнів акредитації, які не мають досвіду роботи. Така міра сприятиме працевлаштуванню найменш привабливої для роботодавців частини робочої сили, прийом якої на роботу пов'язаний з додатковими витратами на навчання. У випадку пільгового оподаткування ці витрати будуть компенсовані низькими податковими відрядженнями.

Ще одним шляхом вирішення цієї проблеми може стати розробка механізму пропагування серед студентів та учнів роботи за сумісництвом у вільний від навчання час та організація експериментальних підприємств у навчальних закладах. Це сприятиме набуттю необхідних професійних навичок у студентів і створює привабливий імідж молодому спеціалісту на ринку праці в очах роботодавця;

- вирішенню законодавчої проблеми у зазначеній сфері сприятиме якнайшвидше прийняття нового Трудового кодексу України;

- проблему відсутності системи інформації про ринок праці може вирішити створення єдиного банку даних за прикладом Швеції; такий банк дає змогу отримати інформацію про вакансії,

умови пропонованої роботи по кожній професії, що є в місті, а також країні;

- вирішенню проблеми молодіжного підприємництва сприятимуть такі заходи: вдосконалення нормативно-правової бази у сфері підприємницької діяльності; упровадження регіональної політики сприяння розвитку малого підприємництва серед молоді; створення громадського об'єднання молодих підприємців; проведення семінарів, консультацій, "круглих столів", майстер-класів за участю представників підприємців, які вже досягли значного успіху в бізнесі і готові поділитися своїм досвідом з молодим поколінням; створення молодіжного фонду підтримки підприємництва (на зразок каси взаємодопомоги); створення лояльних умов та розширення можливостей для отримання кредитів та інвестицій на впровадження підприємницької діяльності; надання інформаційної підтримки молодим підприємцям (видання допоміжної, консультаційної літератури, проведення тематичного опитування серед молоді, видання спеціалізованого журналу для молодих підприємців тощо); взяття під опіку держави цікаві бізнес-проекти і фінансувати їх за рахунок держави [1].

Сприяти вирішенню проблеми третьої групи "молодь — молодіжний ринок праці" можливо завдяки таким крокам:

- проблему професійної невизначеності, на нашу думку, можна вирішити, проводячи комплексні психологічні тести серед школярів на схильність до тих чи інших професій, варто у старших класах запровадити уроки, на яких учні розглядатимуть особливості основних професій, а також спілкуватимуться з представниками кожної з них;

- проблему слабкої соціальної захищеності молоді держава може вирішити завдяки створенню виважених цілеспрямованих законодавчих дій.

Отже, розглянуто конкретний перелік заходів, що сприятимуть подоланню проблем молодіжного безробіття. Зрозуміло, що система заходів щодо зниження рівня безробіття молоді цим не обмежується, існує чимало можливостей для творчого пошуку шляхів виходу зі складної ситуації, що нині склалася на ринку праці. Але в будь-якому разі лише комплексний підхід до розв'язання проблеми дасть змогу досягти певних позитивних зрушень у сфері працевлаштування молоді в Україні.

Література

1. *Доктрина* молодіжної політики України як основа формування, розвитку й ефективної реалізації сучасної конкурентоспроможної особистості [Електронний ресурс]. — Всеукр. експертна мережа: http://www.experts.in.ua/baza/analytic/index.php?ELEMENT_ID=35666
2. *Проблеми* молоді в контексті формування і реалізації молодіжної політики в Україні // Матеріали засідання круглого столу / За ред. Ю. В. Макогона. — Донецьк: Дон ФНІСД, 2009. — 45 с.
3. *Статистична* інформація Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. *Черкесова О.* Стан молодіжної зайнятості в Україні. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltn

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В останні десятиріччя відбулися великі зміни в управлінні бізнесом. Усе більше менеджерів погоджуються з тим, що серед факторів, що впливають на довгостроковий успіх компаній, перше місце займає людський фактор. Тепер саме добре навчений, правильно організований і мотивований персонал визначає долю підприємства, тому розвиток персоналу та управління його кар'єрою має велике значення в досягненні основної мети будь-якого підприємства — одержання прибутку.

Становлення в Україні соціально орієнтованої ринкової системи господарювання зумовлює необхідність удосконалення соціально-трудових відносин.

Високий рівень конкуренції, зміна умов ведення господарської діяльності, переосмислення менеджерами місця і ролі свого підприємства і бізнесу в системі економіки країни, міжнародного ринку викликали останнім часом значний інтерес до проблем розвитку і завдань росту організацій. У процесі ринкової трансформації економіки істотно змінюється зміст соціально економічних, організаційних та управлінських відносин. Однією з нагальних проблем економічного зростання є створення механізму реалізації завдань ефективного управління на стадії, розвитку організацій. Сучасний менеджмент проблеми керування інтегрується у процеси, що характеризують відмовлення від пріоритету принципів класичних шкіл менеджменту.

У зв'язку з цим постають завдання, пов'язані із забезпеченням вітчизняних підприємств кваліфікованими працівниками, а оптимальність пріоритетів та механізмів кадрового забезпечення розглядається як передумова виконання реальним сектором економіки своїх функцій. Ефективна робота підприємств забезпечує вирішення багатьох кадрових питань не тільки окремих трудових колективів, а й усього суспільства в цілому. Висока наукомісткість виробництва та пріоритет якості висувають нові вимоги до працівників, до рівня їхнього професіоналізму. Високкокваліфікований колектив підприємства є основою його конкурентоспроможності. Тому, на сучасному етапі кадрова політика та окремі її складові отримують надзвичайну важливість для ефективного функціонування підприємства.

Потреба в організації розвитку персоналу зумовлена необхідністю пристосуватися до змін зовнішнього середовища, нових зразків техніки і технології, стратегії та структурі організації, завданням освоєння додаткових видів діяльності. Професійний розвиток — це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток та управління кар'єрою.

Професійний розвиток — це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у

своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків на нових посадах.

Основною формою професійного розвитку є навчання поза робочим місцем шляхом проведення ділових ігор і методом синтезу практичних ситуацій, так званих "кейс-стадіз", моделювання. Найбільш широко використовуються такі методи, як ділова гра, метод управлінських ігор, метод групової динаміки, спеціальних завдань, моделювання поведінки менеджера та ін.

Було проаналізовано організацію навчання персоналу на ПП "СВ Альянс". Розвиток персоналу у ПП "СВ Альянс" являє собою добре організоване навчання персоналу як на робочому, так і поза робочим місцем.

Найважливішим результатом навчання є прагнення більшості співробітників до навчання й удосконалення себе і фірми. Зміни, що відбулися завдяки правильно організованому навчанню на фірмі, дали велику самостійність підприємливим людям, зацікавили їх результатами своєї праці та зробили їх більш відповідальними і творчими у вирішенні проблем. Фахівці ПП "СВ Альянс" усвідомлюють залежність свого заробітку як від особистого вкладу, так і від результатів роботи фірми.

Головне досягнення полягає в то-

му, що людина відмовляється від статусу жертви зовнішніх обставин. Керівництво ПП "СВ Альянс" вважає, що всі можливості знаходяться всередині кожного із співробітників і всередині фірми. І це дає впевненість, що персонал ПП "СВ Альянс" зможе досягти позитивних результатів, не зважаючи на зовнішні труднощі.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що інтереси компанії зводяться до отримання максимального економічного ефекту від інвестицій у сферу "фірмової освіти".

При використанні системи безперервного навчання персоналу економічний ефект досягається:

- за рахунок коротких термінів підготовки співробітників при мінімальному відриві від основної діяльності, оскільки навчання є безперервним процесом і немає необхідності надавати час на "звикання" до нового виду діяльності (вчитися);
- шляхом збільшення практичної віддачі, оскільки навчання на підприємстві максимально наближене до виробничої, організаційної практики, особливо якщо це безперервна система заходів щодо розвитку персоналу, яка містить різні форми і методи;
- навчений персонал оперативно реагує і добре пристосовується до умов зовнішнього середовища, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

БЕЗПЕРЕРВНА ОСВІТА ЯК ДЖЕРЕЛО ВИХОВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ

Ідея безперервної освіти посідає помітне місце в низці прогресивних ідей культури ХХІ ст. Загальнолюдська і філософська значущість цієї ідеї велика, оскільки зміст її полягає в тому, щоб забезпечити кожній людині постійний розвиток, удосконалення, творче оновлення протягом усього життя, а отже, забезпечити процвітання всього суспільства. Саме тому держави і сьогодні шукають свою модель безперервної освіти. Першу розробку її теоретичних основ здійснили П. Ленгранд, Е. Фор, Р. Даве, Х. Гуммель, М. Д. Карялі, Ф. Кумбс, Г. Коптаж. Ідея безперервної освіти — дітище ХХ ст., але її витoki можна знайти у стародавніх філософів — Конфуція, Сократа, Аристотеля, Солона, Платона, Сенеки. Безперервна освіта розвивалося як феномен практики і як педагогічна концепція. Вперше концептуально оформленою цю ідею було представлено на конференції ЮНЕСКО у 1965 р. відомим теоретиком безперервної освіти П. Ленграндом.

Безперервною є освіта всеохопна, індивідуалізована за часом, темпами та спрямованістю, яка надає кожному право і можливості реалізації власної програми її здобуття та поповнення впродовж усього життя. Розробка теоретичних основ безперервної освіти актуалізувала виникнення галузевих концепцій безперервної освіти. Однією з них стала концепція безперервної педагогічної освіти. Поява її була викликана діяльністю ЮНЕСКО, а та-

кож увагою, яку виявили у 1980-ті роки державні органи до цього питання. Ідея безперервної освіти була закладена в “Основах законодавства СРСР і союзних республік про народну освіту” (1984) і в рішеннях з’їздів вчителів, обговорювалася народними депутатами на сесіях і розглядалася у пресі. Вона стала ключовою ідеєю реформи народної освіти.

Розробкою концептуальних основ безперервної педагогічної освіти в Радянському Союзі займалися наукові колективи в Москві, Києві, Петербурзі, Хабаровську, Пензі, Мінську, Гродно. Однією з перших була представлена Концепція безперервної педагогічної освіти, підготовлена групою вчених і викладачів Московського державного педагогічного інституту ім. Леніна під керівництвом академіка В. А. Сластеніна. І ось уже колишній девіз “Знання на все життя” “поступається місцем новому — “Знання через все життя”.

Якість роботи і трудового життя припускає певний рівень освіти. Одна з основних цілей безперервної освіти — розширення і диверсифікація освітніх послуг, що доповнюють базову освіту чи навчання у ВНЗ. Цим визнається недостатність або нездатність базової системи навчити людину всьому, що їй доведеться робити впродовж трудового життя. Безперервна освіта прирівнюється до об’єднання дорослих, тому що мова йде про різні форми перепідготовки, підвищення кваліфі-

кації та культурного рівня людей, які подолали звичайний вік базового навчання. Одним з напрямів стало створення нетрадиційних навчальних закладів: “університетів без стін”, “шкіл гнучкого навчання” і т. п. Найвідомішим прикладом є досвід функціонування Відкритого університету у Великобританії, організованого таким чином, що підготовка там еквівалентна університетській освіті і ведеться без відриву від виробництва, на заочній основі.

Більшість форм підвищення кваліфікації пов’язано з конкретними змінами в техніці, технології, організації, асортименті продукції. Зростаючий розрив у часі між перепідготовкою та перспективні зміни не змінюють суті цієї залежності. Західні економісти вивели пряму залежність періодичності постійно діючого навчання від ступеня наукоємності виробництва. Для підвищення гнучкості постійно діючої системи підвищення кваліфікації, наближення її до користувача наукоємні фірми сприяють створенню мережі невеликих навчальних пунктів, які мають відчутну юридичну та фінансову самостійність.

Найпростіша форма підвищення кваліфікації — ротація працівників по робочих місцях і підрозділам фірми. Йдеться також про створення різного роду проблемних цільових груп, які мають тимчасовий характер. У їх завдання входять: підвищення якості продукції, аналіз інших виробничих проблем, підготовка складних управлінських рішень і т. п. Результатом діяльності проблемних цільових груп є не тільки поліпшення виробничих показників, а й народження всередині них нових

ідей, при спробі розробки яких виникають проектні групи, які більшою мірою сприяють підвищенню кваліфікації. Уже сам по собі перехід працівника у таку новаторську структуру з атмосферою творчості, співпраці вчених і фахівців різного профілю слугує формою підвищення кваліфікації.

Отже, можна зробити висновок, що ніколи раніше фактор творчості в оновленні виробництва не відігравав настільки значущої ролі, як зараз. Щоб витримати конкуренцію, компанії потребують фахівців з високим творчим потенціалом. Крім високої професійної підготовки від них вимагається якісно нова динаміка мислення: творчість і винахідливість; знання професійних особливостей і закономірностей суміжних підрозділів; застосування комплексного підходу і втілення його в оригінальних технічних рішеннях; вміння працювати у колективі й керувати виходячи з інтересів компанії. Іншими словами, фахівці з високим творчим потенціалом повинні мати власну позицію, вміти приймати рішення в нестандартних ситуаціях і проявляти ініціативу.

Сучасний бізнес робить ставку на творчий потенціал і вдосконалення кадрів, бо (з досвіду американських фірм) кожні 35 тис. дол., що вкладені в освіту, приносять прибуток в 1 млн дол.

Зі зміною змісту професій, перебудовою професійної структури зайнятості потрібні нові знання і здібності, зовсім інша загальноосвітня підготовка та спеціальна робоча сила, інший тип кваліфікації. Країна, яка не володіє системою освіти, здатної своєчасно підготувати висококваліфіковані кадри, приречена на відставання.

СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ. НАСЛІДКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Регулювання соціальної сфери є одним із найважливіших напрямів державного управління, особливо в умовах перехідної економіки, коли вплив держави на економічні процеси зменшується, а потреба в державному втручанні зберігається через кризовий стан економіки і особливо соціальної сфери. Тому необхідна ефективна соціальна політика, що спроможна реалізувати та сконцентрувати зусилля державних органів на розв'язанні найгостріших соціальних проблем. Головним є формування надійної системи соціального захисту. Це насамперед захист від безробіття, забезпечення допомоги для непрацездатних та найбільш вразливих верств населення, поєднання страхової та державної систем соціального захисту, розвиток системи охорони здоров'я, освіти та інших галузей соціальної сфери.

Суб'єктами реалізації соціальної політики є державні органи влади, організації та установи, а також діючі у соціальній сфері недержавні організації, громадські об'єднання тощо, а об'єктами — все населення країни, окремі громадяни та соціальні спільноти.

Однією зі складових соціальної політики є соціальне партнерство — особлива система відносин, що виникають між найманими робітниками та роботодавцями за посередницької ролі держави з узгодження інтересів у

соціально-трудовій сфері та врегулювання соціально-трудових конфліктів. Систему соціального партнерства називають трипартизмом, оскільки у врегулюванні соціально-трудових відносин беруть участь три сторони: організації, що представляють інтереси найманих працівників; об'єднання роботодавців; держава.

Узгодження інтересів найманих працівників та власників капіталу у сфері соціально-трудових відносин здійснюється шляхом переговорів і завершується укладанням колективних договорів й угод, тобто колективно-договірне регулювання соціально-трудових відносин є невід'ємною характеристикою системи соціального партнерства.

До практики регулювання соціально-трудових відносин увійшло укладання на тристоронній основі Генеральної угоди між Кабінетом Міністрів України, Конфедерацією роботодавців України та Всеукраїнськими профспілками і профоб'єднаннями. Відповідно до Закону України “Про колективні договори і угоди” в державі почали реалізовуватися на практиці елементи вертикальної системи соціального партнерства на всіх рівнях суспільства. Укладаються генеральні, галузеві, територіальні та інші угоди, а також колективні договори.

Усе зазначене може свідчити про те, що для формування системи соціа-

льного партнерства вже є низка необхідних умов, а саме: здійснюється перехід до ринкових відносин; існує початкове необхідне правове підґрунтя для розвитку соціального партнерства; є профспілкові організації, що представляють і захищають інтереси працівників; виокремився прошарок підприємців; держава заявила про свою готовність виступити посередником у відносинах між найманими працівниками і роботодавцями.

Незважаючи на те що сьогодні вже доволі чітко виявляється протилежність інтересів найманих працівників і роботодавців, вони часто мають схожі позиції щодо вимог до влади на різних рівнях. Посилаючись на скрутне матеріальне становище трудових колективів, роботодавці таким чином намагаються вирішувати питання компенсацій, додаткового фінансування, встановлення пільг для досягнення власних цілей тощо. Проте така ситуація гальмує впровадження інтересів власне робітників, стримує процес формування системи соціального партнерства.

За таких умов найманим працівникам важко (практично неможливо) домовлятися з роботодавцями, бо останнім колективні договори просто не потрібні. Працівники через страх втратити роботу остерігаються відкрито висувати свої вимоги. Але навіть якщо вони й зважаться на такий крок, то навряд чи дочекаються від роботодавців якихось поступок. За постійної загрози безробіття бажаних працювати на будь-яких умо-

вах, аби отримати хоч якусь заробітну плату, більше ніж достатньо. Тому нині про яку реальну рівновагу сил найманих працівників і роботодавців в Україні не йдеться, як не йдеться і про соціальне партнерство у тому його вигляді, у якому воно існує в розвинених країнах.

Для того щоб договірна практика регулювання соціально-трудових відносин між найманими працівниками та власниками підприємств справді розвивалася в Україні, недостатньо одних намірів профспілок, наявності відповідної правової бази та зацікавленості держави. Соціальне партнерство як особливий механізм регулювання соціально-трудових відносин передбачає наявність рівних за вагомістю сторін у сенсі можливостей протистояти іншій стороні у випадку виникнення конфлікту чи узгодження інтересів.

З появою соціального партнерства варто інакше визначати підхід до правового регулювання соціальних і трудових відносин. Тобто державні владні структури, розробляючи законодавчі акти, мають враховувати пропозиції, що напрацьовані в органах тристороннього представництва. Більш правового характеру також мають набути колективні договори й угоди.

Цьому може сприяти розробка концепції механізму забезпечення договірного регулювання трудових відносин та створення оптимальних структур примирення, посередництва, арбітражу, трудового судочинства, інспекцій праці тощо.

МЕТОДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ

Під мотивацією розуміють процес спонукування себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Нині в Україні з різних засобів мотивації праці застосовують тільки її окремі елементи. Ця обставина підкреслює необхідність створення цілісної системи мотивації праці персоналу, орієнтованої на розвиток та оптимальне використання трудового потенціалу працівників та високу результативність діяльності підприємства в цілому.

Нематеріальна мотивація спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії разом із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їхніх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які співробітники не отримують у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій. Основний ефект, який досягається за допомогою нематеріальної мотивації, — це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників у компанії. Традиційно виокремлюють три групи нематеріальних чинників мотивації: ті, що не потребують інвестицій з боку компанії; ті, що потребують інвестицій та розподіляються безадресно; ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються адресно.

До першої групи належать, наприклад, поздоровлення з днем народження, кубки найкращому співробітнику, критерії та етапи горизонтального та кар'єрного зростання, залучення працівників до процесу прийняття оперативних рішень тощо. Доволі цікавим вважаємо досвід торговельної компанії “Метро Кеш енд Кері Україна” (далі “МЕТРО”), яка на сьогодні володіє 25 магазинами в найбільших містах України, надаючи тисячі робочих місць. Крім матеріального стимулювання основного (продавці, бухгалтери, охоронці, вантажники, приймальники, прибиральниці тощо) та адміністративного персоналу, кожному працелюбному та активному співробітнику гарантоване кар'єрне зростання. У компанії розроблена періодична система оцінювання персоналу, адже “Метро” інвестує у професійний розвиток своїх працівників. Визначивши сильні та слабкі сторони, над якими треба працювати, “МЕТРО” пропонує своєму персоналу різноманітні місцеві та міжнародні програми розвитку, внутрішні та зовнішні тренінги. Співробітники компанії мають нагоду долучитись до програм розвитку та навчання у “Будинку навчання” в Ройамонті (Франція) та Дюссельдорфі (Німеччина).

Чинники, які належать до другої групи, “працюють” в основному на підвищення якості трудового життя (організація харчування за рахунок компанії,

надання форми на конкретних робочих місцях, медичне страхування, поліпшення організаційно-технічних умов на робочому місці тощо).

Згадане підприємство проводить загальнокорпоративні спортивні заходи, як наприклад “Олімпійські ігри МЕТРО”, футбольний чемпіонат, та заходи на рівні окремих магазинів. Командоутворюючі заходи є гарною нагодою для зміцнення виробничих відносин та об’єднання команди у неформальній атмосфері, коли окремий відділ або магазин бере участь у цікавій пригоді. Три роки представники “МЕТРО” перемагають у марафоні “METRO Group”, який щорічно проходить у Дюссельдорфі. Усі витрати, разом із квитками на літак, проживанням у готелі та реєстраційним внеском, бере на себе компанія.

З першого дня роботи в компанії кожний її співробітник отримує компенсацію на харчування у корпоративних їдальнях. Також компанія видає вітальні ваучери з нагоди таких важливих подій, як одруження, народження дитини чи допомога у разі втрати члена родини. З моменту впровадження ваучера з нагоди одруження та народження дитини було видано 2090 ваучерів.

“МЕТРО” забезпечує своїх співробітників медичним страхуванням. Починаючи з 2007 р. ця послуга надається не лише співробітникам Головного Офісу, а й усім працівникам магазинів, які працюють в “МЕТРО” більше трьох років. Також компанія пропонує співробітникам застрахувати своїх близьких родичів, сплачуючи 50 % вартості страхування. При цьому співробітники та члени їхніх родин отримують однаковий пакет послуг від страхової компанії.

При побудові третьої частини сис-

теми мотивації потрібно попередньо провести опитування чи анкетування персоналу про вид мотивування і якому кожен з них надає перевагу. Так, прикладом можуть слугувати повна чи часткова оплата відпочинку. Діти співробітників “МЕТРО” мають можливість відпочити в літній період у найкращих таборах України. Регулярні та вчасні відрахування компанії до Соціального фонду страхування дають співробітникам право на отримання часткового відшкодування вартості путівки. Компанія також компенсує частину вартості путівки. Станом на січень 2010 р. 332 дитини зміцнили своє здоров’я у літніх таборах та 417 співробітників відпочили на оздоровчих курортах.

Результатом проведення грамотної, продуманої політики компанії є перші позиції “МЕТРО” в численних рейтингах. Вони також підтверджують, що компанія є одним із надійних роботодавців не лише в галузі торгівлі, а й загалом в Україні. Спеціальні внутрішні програми, такі як “Кращий співробітник року”, та високі показники залучення співробітників, які зафіксувало дослідження міжнародної аудиторської компанії Gallup, є додатковими доказами цього.

Література

1. *Колот А. М.* Мотивація персоналу: Підручник. — 2-ге вид., без змін. — К.: Видво КНЕУ, 2006. — 340 с.
2. *Прозман О. А.* Мотивація персоналу на підприємствах // Формування ринкових відносин в Україні. — 2008. — № 9(88).— С.139–142.
3. *Сайт компанії “МЕТРО”.* — // metropress.com.ua/atachs/csr_report.pdf

УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИ ВИКОРИСТАННІ АУТСОРСИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Одним з важливих питань виведення ІТ-процесів на аутсорсинг є інформаційна безпека. Потрібно розуміти, що вся економічна ефективність аутсорсингу може бути втрачена, якщо станеться інцидент у частині інформаційної безпеки, в результаті якого компанія може зазнати збитків, які неможливо порівняти з отриманою від аутсорсингу економією. Збереження режиму інформаційної безпеки вимагає виконання певних вимог, які мають задовольняти як процеси забезпечення інформаційної безпеки, так й інші процеси ІТ-підрозділу. Одна з ключових вимог — налагоджена система по управлінню ризиками інформаційної безпеки з метою мінімізації їх наслідків або їх повному запобіганню, а також сформована технологічна інфраструктура, що забезпечує мінімізацію основних технологічних ризиків.

На сьогодні застосовуються дві моделі виведення ІТ-процесів на аутсорсинг: еволюційна та революційна. У рамках використання еволюційної моделі процеси і послуги виділяються послідовно, одна за одною, стороннім підрядчикам, при цьому співробітники ІТ-підрозділу залишаються у штаті компанії і поступово передають свої функції зовнішнім підрядчикам, концентруючись на завданнях вибору поставальників і контролю за результата-

ми. Цей варіант дає можливість аналізувати всі процеси, що виводяться за межі організації, і здійснювати аналіз режиму інформаційної безпеки для кожного процесу, визначаючи ті заходи, які потрібно виконати для забезпечення необхідного рівня інформаційної безпеки.

При використанні революційної моделі ІТ-підрозділ організації разом зі своїми процесами виділяється в окрему юридичну особу і дістає можливість надання послуг як зовнішнім замовникам, так і самому підприємству. В цьому випадку необхідно включати нову юридичну особу в свою систему управління інформаційною безпекою і жорстко регламентувати питання обробки конфіденційної інформації аж до присутності фахівців з інформаційної безпеки у дочірній ІТ-компанії.

Одним з видів аутсорсингу є залучення в штат внутрішнього ІТ-підрозділу фахівців сторонньої ІТ-компанії. Таку послугу називають “аутстафінг”, і фактично це вироджений тип аутсорсингу, оскільки управлінням зовнішніми ІТ-спеціалістами займається сам замовник. Аутстафінг застосовується в тих випадках, коли замовник тільки починає роботу із зовнішньою ІТ-компанією, не довіряючи їй, і тому на перших порах будує роботу із зовнішніми фахівцями під своїм керівництвом. Фактично при

такому варіанті взаємодії говорити про використання концепції аутсорсингу передчасно, проте питання інформаційної безпеки важливі і в цьому випадку. Для зовнішніх ІТ-спеціалістів необхідно ввести набір обмежень до доступу й організувати систему моніторингу над їх діями, що дає змогу звести до мінімуму просочування конфіденційної інформації.

До основних загроз безпеці інформації та нормального функціонування інформаційних систем відносять: витік конфіденційної інформації; компрометація інформації; несанкціоноване використання інформаційних ресурсів; помилковий обмін інформацією між абонентами; відмова від інформації; порушення інформаційного обслуговування; незаконне використання привілеїв.

Якщо замовник та виконавець працюють за міжнародними стандартами, то аутсорсингові процеси можуть бути і прозорими, і контрольованими, й економічно обґрунтованими. Якщо чітко розмежувати зони відповідальності, визначити завдання постачальника аутсорсингових послуг і закріпити це все в SLA (Service Layer Agreement), можна істотно мінімізувати виникнення загроз інформаційній безпеці. Єдиним аспектом, що непідвладний SLA й міжнародним стандартам, є “людський фактор”.

Ризики від передачі контролю можна мінімізувати, наприклад, за рахунок розмежування доступу, зокрема, компанія-аутсорсер насамперед може взяти під свій контроль периметрові засоби захисту, при цьому клієнт має сконцентруватися вже безпосередньо на внутрішніх критичних ресурсах мережі. Такий під-

хід зменшить ризики від зовнішніх загроз, але при цьому практично не збільшує внутрішні ризики, наприклад, від витоків даних.

Також для мінімізації ризиків у згодах та договорах між замовником, який виводить ІТ-процеси на аутсорсинг, й виконавцем можуть регламентуватися такі питання: згода про рівень сервісу (SLA); згода про нерозголошення інформації (NDA); регламент доступу до потужностей та каналів зв'язку, що орендуються замовником; регламент інформування про спроби несанкціонованого доступу ззовні; порядок контролю замовником виконання зобов'язань виконавцем та ін.

Ключові показники ефективності, за якими можна простежити ефективність побудованої системи інформаційної безпеки, можуть бути інтегровані в систему управління ризиками та піддаватися регулярному моніторингу. На цій стадії здійснюється моніторинг заздалегідь встановлених заходів, що спрямовані на зменшення обсягу збитку або частоти появи ризиків. Результати такого процесу можуть використовуватися з метою аудиту для підготовки компанії до сертифікації за стандартом ISO/IEC 27001:2005 (Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements).

У випадку аутсорсингу регламентація питань інформаційної безпеки несе обов'язковий характер, оскільки зони повноважень та відповідальності мають бути визначені заздалегідь, і у випадку інциденту треба чітко ідентифікувати відповідальних та визначити винних.

ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ОДИН ІЗ МЕТОДІВ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тисячоліттями першочерговою потребою людини було задоволення найнеобхідніших матеріальних потреб. Згодом людина стала працювати, щоб задовольняти різноманітні потреби не лише матеріального характеру. “Не хлібом одним живе людина”, — сказано в Біблії. Зміст цього афоризму був справедливим з давніх-давен, а особливо нині, коли матеріальні потреби людей у більшості країн задоволено, а на перший план виходять нематеріальні потреби й мотиви.

Результати багатьох досліджень засвідчили, що найбільшого успіху досягають ті організації, які прагнуть створити у свого персоналу почуття причетності до загальної справи, підтримувати обстановку довіри до працівників, свободи творчості, самостійності.

До основних методів нематеріальної мотивації трудової діяльності відносять: гуманізацію праці, розвиток виробничої демократії, планування кар'єри, регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу, а також інформованість колективу.

Більш детально розглянемо планування кар'єри державних службовців. Якщо розглядати планування кар'єри крізь призму сучасних теорій мотивації, можна дійти висновку, що цей елемент управління персоналом має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності. Так, згідно з теорією Мас-

лоу до первинних потреб людини належать потреби безпеки, намагання бути впевненим, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби, у тому числі потреби зайнятості, стабільної роботи, будуть задоволені як у поточному періоді, так і в майбутньому.

Планування розвитку кар'єри — є базовим чинником зусиль з виховання державних службовців. На жаль, багато керівників і кадрових служб не витрачають час на створення такого плану для своїх працівників, натомість переконані, що в разі необхідності вони знайдуть спосіб навчити, як відповідати цій потребі.

Ключовими елементами механізму кар'єрного розвитку державних службовців виступають засоби й методи впливу на процес їхнього професійного зростання. До них слід віднести такі кадрові технології, як щорічне оцінювання, навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), робота з кадровим резервом, проведення конкурсів, стажування, мотивація державних службовців та ін.

На державній службі темпи кар'єрного розвитку працівників значно нижчі, ніж у підприємницьких структурах. До того ж аналіз посадового підвищення свідчить про стихійність кар'єрного зростання державних службовців, нерівномірність стажу перебування на посаді,

утворення так званих кар'єрних тупиків і швидкісних десантних кар'єр. Усе це негативно позначається як на можливості отримання необхідного професійного досвіду для обіймання наступної посади, так і на раціональному його використанні у разі невчасного переходу на вищі посади.

Ці кар'єрні аномалії негативно впливають на стимулювання трудової та фахової віддачі від державних службовців, підтримку сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в їхньому середовищі. Неврегульованість кар'єрних процесів призводить до того, що досвід працівників подекуди не стає головним чинником їхнього посадового розвитку. Дуже негативним явищем, хоча й типовим для молодшої вітчизняної державної служби, є швидкісна кар'єра. Зміст її полягає у стрімкому підвищенні по службі або прийнятті на державні посади (часто дуже високого рівня) осіб без відповідної практики та професійного досвіду.

Для управління кар'єрою на державній службі це може бути винятком, а не правилом. На практиці державний службовець перед призначенням на високу посаду повинен пройти усі щаблі, що їй передують. Ця вимога диктується інтересами суспільства, виходячи з підтримки високого авторитету держави й поваги до її законів.

Процес планування кар'єрного розвитку державних службовців на сьогодні до кінця не сформований. Існують лише деякі його фрагменти, частини, що реалізуються епізодично. Наприклад, застосовується практика з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, що не впливає на їхні призначення й підвищення по службі. Проте державний службовець, здобувши додаткові знання у процесі навчання, не має можливості їх реалізувати у своїй установі. У результаті невикористані на практиці знання втрачають свою цінність, а форми професійного розвитку — стимулюючу роль в управлінні кар'єрним розвитком. Крім того, економічна ефективність витрат на підготовку персоналу виявляється дуже низькою. У зв'язку із цим доцільно було б здійснювати додаткову підготовку державних службовців під конкретне призначення.

Отже, основний зміст планування кар'єрного розвитку державного службовця полягає в тому, щоб усе цінне, чим він володіє та може володіти як фахівець, ефективно використовувалося і для досягнення цілей державної служби, і для задоволення інтересів особистості. Уміло розпорядитися цим надбанням — найважливіше і найскладніше завдання керівників та кадрових служб органів державної влади.

КРЕАТИВНА ПРИРОДА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ У ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВАХ

Усвідомлення неминучості виникнення конфліктних ситуацій, які перманентно виникатимуть у трудовому колективі, основа вивіреного підходу до розуміння природи конфліктів, а відтак — попередження та розв'язання їх. Сприйняття неминучості існування конфліктних ситуацій, по суті, є одним із методів їх врегулювання, сприяє збереженню сприятливого трудового клімату в колективі.

Вивченню теоретичних та практичних аспектів цієї проблеми присвячені праці таких науковців, як І. В. Гришина, О. Н. Громова, О. В. Данчева, Ю. М. Швалб, Є. А. Донченко, Л. Ланг, Л. М. Карамушка, А. Г. Ковальов та ін. Незважаючи на постійний інтерес науковців до проблем, пов'язаних з конфліктними ситуаціями, що виникають на виробництві, єдиної концепції науково-бездоганного осмислення їх вирішення ще не вироблено. Аналіз літератури з цього питання свідчить, що творчий підхід до вирішення ситуацій конфлікту, які в процесі трудової діяльності можуть виникати, є важливим завданням будь-якого керівника. Передусім потрібно розмежувати конфліктні ситуації у трудових колективах за причинами їх виникнення. Перша причина — негативні властивості особистості керівника, друга причина — негативні властивості будь-кого з його підлеглих.

Далі конфліктні ситуації можна класифікувати по учасниках: конфлікти між керівником і підлеглим, конфлікти між співробітниками в одному трудовому колективі, конфлікти між працівниками різних структурних підрозділів. За допомогою такої класифікації конфліктів можна оцінити можливість врегулювання конфліктних ситуацій у трудових колективах службовців і визначити методи їх врегулювання.

При будь-якому конфлікті з наведеної вище класифікації його учасників, вирішальну роль у справі врегулювання конфліктних ситуацій відіграє керівник. Одним зі шляхів врегулювання конфлікту між співробітниками в одному трудовому колективі структурного підрозділу може бути його вирішення. Це застосовується в умовах, коли інші методи, що допускають невирішення конфлікту шляхом придушення або відходу від його рішення, є неприпустимими з огляду на виробничу необхідність. Він безпосередньо пов'язаний з методом посередництва, при якому в ролі посередника виступає керівник. Важливим тут є сам факт вирішення конфліктної ситуації.

У практичній діяльності паралельних відділів службові конфлікти між їхніми співробітниками виникають доволі рідко і мають нетривалий характер, оскільки взаємодія між відділами регламентована положеннями. Тому

для збереження рейтингу відділу керівнику необхідно врегулювати такий конфлікт рішуче та максимально оперативно, навіть за рахунок застосування методу компромісу, більше того, у ряді випадків — методом ухилення. При ухиленні від власне конфліктної ситуації відбувається виграш у часі, такий необхідний за відсутності істотних причин конфлікту.

Річ у тім, що в кожній організації існують основні і допоміжні відділи, служби, які природно мають різні статуси в організаційній структурі, тому в конфліктних ситуаціях роль “переможеного” наче наперед підготовлена співробітнику підрозділу, статус якого нижчий.

Іншими словами, під час врегулювання конфліктних ситуацій неминучий вплив ієрархічних факторів, причому цей чинник впливає на процес, а врешті-решт — і на підсумок врегулювання конфліктних ситуацій, що виникають між співробітниками одного й того самого структурного підрозділу, а також між працівниками різних відділів, служб тощо. У більшості випадків “переможцем” буде визнаний співробітник, вищий за посадою, незважаючи на реальні обставини конфлікту. Виключенням є випадки, коли “переможцем” визнається співробітник, який займає нижчий щабель у посадовій ієрархії, якщо ця людина є неформальним лідером.

Шляхи врегулювання конфліктів безпосередньо залежать від причин, що їх викликали. Інформаційні конфлікти можливо розв’язати такими шляхами: через досягнення домовленості про те, яку саме інформацію вважати важли-

вою; домовившись про способи збирання інформації; через розробку загальних критеріїв оцінки інформації (для всіх учасників).

Конфлікти при спілкуванні розв’язуються, якщо учасники цього конфлікту стежать за виявом емоцій, дотримуються правил взаємодії, заохочують виявлення емоцій у пристойний спосіб, демонструють розуміння опонентів і прагнуть досягнення взаєморозуміння.

Організаційно-структурні конфлікти вимагають розв’язання таких завдань: чітко визначити ролі та чітко їх розподілити; покласти край негативній поведінці; перерозподілити наявні ресурси; встановити справедливий та взаємно прийнятний спосіб розв’язання конфліктів.

Конфлікт систем (ієрархії) цінностей вимагає перегляду оцінки та порівняння різних систем цінностей шляхом: уникання своїх формулювань проблем ієрархії цінностей опонентів; дозволу опонентам погоджуватися та залишатися при своїй думці; створення сфер впливу, у яких домінують загальновизнані цінності.

Підбиваючи підсумок, зазначимо, що конфлікти виявляють недоліки в організації функціонування трудового колективу в цілому і, зокрема, в організації управління ним. Як і в питанні вибору стилю керівництва, так само і в питанні вибору методу врегулювання конфліктних ситуацій, неминуче їх чергування, навіть комбінування під впливом як особистих “пристрастей” керівника, так і конкретних умов, специфіки діяльності структурного підрозділу, організації в цілому.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПРОФЕСІЙНОГО САМОВИЗНАЧЕННЯ СТУДЕНТІВ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Професійне самовизначення людини починається в її дитинстві, коли в дитячій грі дитина приймає на себе різні професійні ролі і пов'язану з ними поведінку. Продовжується вона і в подальшому житті, коли молода людина у процесі своєї соціалізації постає перед вибором: яку професію обрати, куди піти вчитися, до якої соціальної групи належати та ін. Проблема професійного самовизначення особистості не обмежується юнацьким віком або вибором професії, а має більш широке значення, пов'язане з питаннями професійного розвитку особистості у процесі її соціалізації упродовж життя. Студентський вік має стати тим періодом, коли складається світогляд, формуються ціннісні орієнтації і установки, відбувається перехід від дитинства до дорослого життя, що відповідає ступеню відповідальності, самостійності, здатності до активної участі у житті суспільства і власному особистому житті, до конструктивного рішення різних проблем, професійного розвитку. Професійна соціалізація майбутнього фахівця будується навколо процесу ідентичності, що складається з серії соціальних й індивідуально-особистісних виборів, ідентифікації, професійного становлення. І поряд із таким складним особистісним розвитком велике місце займає професійне самовизначення студентів, що здійснюється

на внутрішньо-особистісному рівні під впливом зовнішніх факторів.

До професійного самовизначення людина має прийти самотужки, але підштовхнути її до цього кроку, створити відповідні умови для розвитку тих чи інших здібностей, задатків має суспільство.

Аналіз наукових підходів до процесу професійного самовизначення молоді дає змогу говорити про те, що показником особистості, яка вже самовизначилася, є усвідомлення себе як суб'єкта, готового здійснювати соціально значущу діяльність та самовдосконалення цієї діяльності, здатного організувати власний життєвий шлях, стати дослідником свого минулого, теперішнього та майбутнього.

Першочерговим завданням вивчення особливостей професійного самовизначення особистості на етапі навчання у ВНЗ є визначення цінностей, пов'язаних із вищою освітою, поза якими втрачається і зникає значущість вищої школи взагалі. До них належать: 1) цінність вищої освіти; 2) цінність конкретної професії; 3) цінність студентства як особливої соціальної групи; 4) самоцінність особистості кожного студента.

Процес навчання у ВНЗ має формувати у студента важливий мотив, який забезпечує успіх в оволодінні професією, усвідомлення необхідності реалізувати

себе саме в цій галузі. Тільки в такому разі оцінка та самооцінка успіхів і невдач на шляху здобуття необхідних знань набувають змісту і до формуючих умінь та навичок виробляється критичне ставлення. Управління процесом професійного становлення особистості студента у ВНЗ, формування його готовності до вибраної діяльності стане набагато успішнішим, якщо будуть враховані найважливіші механізми цього процесу, до яких насамперед належить формування професійної самосвідомості особистості. Уявлення студента про себе як про майбутнього спеціаліста-професіонала є основою самоконтролю, саморегуляції поведінки, самовиховання, планування діяльності відповідно до своїх можливостей.

Важливим недоліком вишівського навчання є ще й те, що у навчальному процесі, як і в цілому в системі професійної підготовки, значно послаблена системоутворююча ознака — фактор професійної спрямованості особистості. Це порушує єдність та цілісність процесу професійного формування, маскує складні зв'язки навчальних предметів, не забезпечує умови для формування у студентів адекватної динамічної моделі. Професійна спрямованість — складний, такий, що поступово розвивається у часі, динамічний процес, який характеризується рівнем сформованості. Вищий рівень — це:

а) становлення професійної домінан-ти;

б) сформованість способу життя в індивідуальній свідомості студента;

в) повна сформованість образу професії та себе як її суб'єкта.

Нижчий рівень профспрямованості характеризується: уявленням про професію, тобто наявністю узагальненого образу уявлення про професію, про її специфіку, цілі, про сам процес здійснення професійної діяльності, факто-

ри, що сприяють або перешкоджають цій діяльності.

Характерною рисою самосвідомості в студентські роки є яскраво виражена спрямованість на майбутнє.

На нашу думку, поняття “професійна самосвідомість” охоплює всі ті прояви свідомості особистості, що пов'язані з професійною діяльністю. Вони визначаються місцем і значенням обраної професії у суспільстві; ставленням її представників до професії і до себе як до професіонала; рівнем професійних знань та вмінь; розвитком професійних здібностей, професійними перспективами та досягненнями; переживаннями успіхів і невдач у професійній діяльності та ін. Отже, професійна самосвідомість є відображенням об'єктивних та суб'єктивних моментів процесу становлення професіонала, а саме: система підготовки спеціаліста, її якість та ефективність, інтенсивність настанови на професійну діяльність, ступінь залучення студентів до навчального процесу, успішність практичної діяльності та ін.

Професійне самовизначення молодії людини здійснюється багато в чому через порівняння, ототожнення себе з якимсь ідеалом. Відсутність цього призводить до кризи ідентифікації, коли людина втрачає усвідомлення свого призначення в суспільстві. Такі стани породжують почуття невпевненості і тривожності, психоматичні синдроми, гострі депресії, психози тощо.

Ціннісні та ідейні орієнтації молоді, зазвичай в чималому ступені виступають як похідні кризового стану ринку праці, який існує в Україні в останні роки і загрожує країні катастрофою. Очевидно, що відбувається руйнування людського потенціалу в таких життєво важливих сферах суспільства, як промислове виробництво і наука. Робітники, техніки, інженери, наукові працівники, значну частину яких становить молодь,

через закриття підприємств, відсутність замовлень, коштів на сировину та обладнання або працюють у неповну силу, або стають безробітними і переходять в іншу сферу діяльності.

Нами було проведене вибіркове опитування студентів-першокурсників різних спеціальностей. Як з'ясувалося, значна частина респондентів утриманці своїх батьків: 62 % опитаних вважають основним джерелом свого існування доходи батьків. Батьки ж часто стають головними винуватцями нереалізованих ринкових бажань і споживчих амбіцій своїх чад. Саме на цьому ґрунті часто виникають суперечності між поколіннями. Невипадково половина опитаних вважає, що за поглядами на життя вони відрізняються від своїх батьків, у 32 % не збігаються погляди з батьками на ідеали та цінності, а в кожного п'ятого — на спосіб життя.

Стосовно майбутнього, то багато молодих людей сподіваються на обрану ними професію, хоча дуже бояться безробіття. У цілому в оцінках і думках молоді, що стосуються майбутньої роботи, переважає прагматичний підхід. Більшість опитаних юнаків і дівчат (38,8 %) вважає, що хоча і важливий суспільно корисний, творчий сенс трудової діяльності, не можна забувати і про заробіток. Для кожного десятого бажана будь-яка робота, аби вона добре оплачувалася, для кожного п'ятого праця матиме життєвий інтерес, якщо це дасть можливість реалізувати передусім свої особисті інтереси і плани. У пошуку роботи молодь схильна покладатися в основному на себе (50,5 %). Тому для більшої впевненості молоді люди прагнуть здобути вищу освіту (51,4 %), опанувати іноземну мову (30,4 %), комп'ютер (29,5 %), здобути навички роботи в бізнесі, навчитися правильно мислити і діяти в умовах ринкової економіки (27,7 %), отримати правову підготовку (14,6 %).

Кожен четвертий з опитаних молодих людей планує організувати після здобуття спеціальності свою справу. У трійку найпрестижніших професій, поряд з юридичною та економічною, молодь впевнено включає спеціалізацію менеджера і підприємця (відповідно 16,6 % і 27,7 %). Насторожує той факт, що 4,3 % молодих людей включили в цей перелік кримінальну діяльність, яку вони відносять до такого собі виду бізнесу.

Ідеалізація ринку, прагнення до матеріального забезпечення — своєрідний соціально-психологічний феномен молодіжної свідомості, в основі якої — збагачення і життєвий успіх, який може досягатися за будь-яку ціну. Не дивно, що 18,1 % опитаних вважають цілком можливим для себе бути задіяними у "тіньовому бізнесі", а 9,1 % вважають, що сьогодні це нормальний спосіб заробляння грошей.

Оскільки процес дорослішання наших респондентів відбувається в час економічної та політичної нестабільності країни та радикально мінливого суспільства, подібна обставина не могла не вплинути на формування їхніх світоглядних установок і ціннісних орієнтацій. Наприклад, з юнацьким максималізмом вони судять про бідність, при цьому навіть не вбачаючи глибоких соціальних причин, що породжують її. На думку 47,7 % опитаних, зростання чисельності бідних у країні пояснюється тим, що "ці люди погано пристосувалися до життя", 21 % вважають, що вони не позбавилися від старої ідеології, старих цінностей, а 18,2 % опитаних бачать причину бідності у невмінні красти. Відповідно до цієї ж оціночної шкали, але з оберненим знаком, молоді люди пояснюють життєвий успіх багатьох людей: 47,9 % пояснюють накопичення капіталу здатністю людей пристосовуватися до життя, а 32,7 % — умінням красти. Лише кожен четвертий респондент

схильний оцінювати життєвий успіх багатьох як результат їх виняткового вміння працювати.

У навколишньому житті молодих людей найбільше турбують: нестабільність (23 %); матеріальні проблеми (20,3 %), особисті проблеми (21,4 %); екологія (19,2 %); злочинність (15 %); байдужість і жорстокість (14,3 %).

Молодь впевнено оцінює ставлення влади і суспільства до себе як байдуже або відверто споживче. Тому, вважаємо, сучасне молоде покоління замкнулося у власному маленькому світі. Молодих людей поглинула внутрішня проблематика виживання у доволі складний і жорстокий час. Вони прагнуть отримати ту культуру і ту освіту, які допоможуть вистояти і досягти успіху. Звідси у молоді вникає явно споживче ставлення до цих цінностей.

Узагальнюючи сказане, ризикнемо висловити припущення: за останні роки в результаті непродуманої молодіжної політики держави відбулося відторгнення молодого покоління від тих культурно-історичних цінностей, якими жив і завдяки яким ще якось живе наш народ.

Нині шляхи розв'язання проблем молоді лежать не стільки у вдосконаленні системи державної молодіжної політики, як стверджують деякі автори, скільки у вирішенні фундаментальних питань розвитку українського суспільства. Україна, насамперед, має

кризу управління, кризу управлінської культури. І саме тому таке байдуже ставлення до науки, результатів розробок.

Отже, першочерговими завданнями вищої освіти є забезпечення фундаментальної наукової, професійної та практичної підготовки, набуття громадянами освітньо-кваліфікаційних рівнів відповідно до їх покликань, інтересів та здібностей. Успішне вирішення цих завдань значною мірою залежить від того, як швидко та інтенсивно відбудуться процеси адаптації, з одного боку, системи освіти до вимог та змін у суспільстві, потреб входження до світового освітнього простору, з другого — студентів до навчального процесу у вищому закладі освіти, до трансформації соціального середовища, інших чинників соціального розвитку.

Нова система освіти можлива, коли є нові, інноваційні навчальні заклади, що мають зовсім інший рівень інноваційної культури. Така культура не зводиться лише до суми знань, але передбачає нову якість навчального прогресу, кардинальні, базові перетворення у змісті, формах і методах навчання і виховання, в управлінні навчальним закладом, у переведенні його з режиму звичайного функціонування в режим постійного прогресивного розвитку. Поки не буде розуміння сенсу української освіти на найвищому — державному рівні, прогресивних змін у цій сфері очікувати не доводилося.

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД

Вплив на економіку України інтеграції, глобалізації і трансформації кардинально змінює підходи до системи управління підприємств. Тобто, для прийняття управлінських рішень треба враховувати своєчасність, повноту, достовірність інформаційних ресурсів та новітні інформаційні технології (ІТ). У системі розроблення механізмів щодо своєчасності та цінності інформаційного забезпечення управлінських рішень ще багато невирішених питань техніко-економічних і правових аспектів.

Світовий досвід у сфері управління вказує на те, що сьогодні від своєчасності та повноти отримання інформації, її правдивості та точності залежить сам процес управління бізнесом. Виникає потреба в актуалізації використання інформаційних ресурсів, залучення інтелектуального потенціалу фірм поряд з фінансовими методами стимулювання виробничих підприємств та організацій сфери послуг.

Проблеми використання інформаційних технологій у контексті формування державної інформаційної політики присвячені праці науковців: С. Й. Вовканича [2], М. І. Долішнього [4], І. І. Завадського [7], С. М. Злупка [8]. Особливості прийняття управлінських рішень знайшли своє відображення в працях І. Ю. Бобала [1], А. В. Катренка [1], Б. М. Мізюка [9], І. В. Артищука [9], Д. Дерлоу [3] та ін. Разом з тим,

залишається нерозв'язаною низка проблем, пов'язаних з інформаційними технологіями розвитку підприємництва, комплексним аналізом існуючих методик оцінювання ефективності інформаційних систем підприємства, їх впливом на стан системи прийняття стратегічних управлінських рішень.

Розглянемо корисність та необхідність використання інформаційних систем для прийняття ефективних управлінських рішень, релевантність інформаційних ресурсів і застосування систем підтримання прийняття рішень.

У сучасному бізнесі, як ніколи раніше, для прийняття стратегічних управлінських рішень необхідною є релевантна й адекватна інформація [5, 69].

Будь-яку проблему у процесі фінансово-господарської діяльності підприємства легше попередити, ніж вирішувати її після виникнення. Для цього керівник підприємства має чітко розуміти й усвідомлювати три основні аспекти діяльності: у чому сила та слабкість підприємства; який рівень професіоналізму та відданості справі працівників, від яких залежить прийняття управлінських рішень; уявляти обсяги та реальність зовнішніх і внутрішніх загроз.

У діяльності підприємства особливе місце займає управлінська складова, яка включає комплекс різноманітних умінь, навичок, необхідних менеджерам для

реалізації функцій управління не лише системи інформаційної безпеки, а й системи прийняття управлінських рішень та підприємства загалом.

Існують дві основні групи умінь і навичок, якими мають досконало володіти фахівці сфери управління: 1) уміння реалізувати управлінський цикл, спрямований на успішне вирішення проблеми, уміння визначати перспективні цілі, раціонально планувати свою роботу і роботу підлеглих, чітко доводити завдання до виконавців, дотримувати режим, не піддаватися буденній рутині; 2) уміння, пов'язані з комунікативною функцією: здатність менеджера спілкуватися з людьми, налагоджувати контакти із співробітниками, партнерами, представниками зовнішніх організацій і державних структур; уміння слухати співбесідника, зважити на його обставини, володіти письмовою і усною мовою, контролювати власні емоції [6, 47].

Системний підхід до управлінського процесу будь-якого підприємства базується на таких принципах: 1) кінцевої мети — абсолютний пріоритет кінцевої мети; 2) єдності — система розглядається як єдине ціле, так і за сукупністю елементів; 3) зв'язності — кожен окремий елемент системи (служба безпеки фірми, маркетинговий відділ, відділ кадрів тощо) вивчається зі зв'язками з навколишнім середовищем; 4) модульної побудови — в системі виділяються модулі та розглядаються як їх сукупність; 5) ієрархії — вводять ієрархію елементів і здійснюють їх ранжування; 6) функціональності — спільний розгляд структури і функцій з пріоритетом функцій над структурою; 7) розвитку — враховують зміни системи, її здатність до розвитку, розширення, заміни частин, нагромадження інформації; 8) децентралізації — поєднують рішення, які приймаються, та керують централізацією і децентралізацією; 9) невизначеність — враховують невизначеності та випадковості

у системі для подальшого прийняття управлінських рішень.

Системний підхід до створення інформаційної системи — це комплексне вивчення економічного об'єкта як одного цілого з поданням його складових як цілеспрямованих підсистем та вивчення цих підсистем і взаємовідносин між ними. За системного підходу економічний об'єкт розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів однієї складної динамічної системи, яка перебуває в стані постійних змін під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, пов'язаних процесами перетворення вхідного набору ресурсів в інші вихідні ресурси.

Характерними ознаками системного підходу є: одночасне охоплення проектуванням великої кількості завдань; максимальна типізація та стандартизація рішень; багатоаспектне уявлення про структуру інформаційної системи як про систему, що складається з кількох класів компонентів, та відносне автономне їх розроблення; ключова роль баз даних; локальне впровадження та збільшення функціональних завдань.

Завданням системного підходу до створення інформаційної системи є розроблення всієї сукупності методологічних і соціально-наукових засобів обстеження (опис, аналіз, синтез, реалізація) систем різного типу.

Інформаційні системи тісно пов'язані з конкурентоспроможністю продукції, а отже з системою менеджменту якості структурного підрозділу, оскільки для виходу на певний сегмент ринку продукція має відповідати встановленим вимогам, задовольняти всі потреби споживача та бути самоокупною.

Проблема відповідальності за управління якістю торкається цікавих питань і змушує замислитися над ефективністю чи якістю самої системи управління підприємством. Тобто, відсутність відповідальності працівника за якість кінце-

вої продукції говорить про те, що зацікавленість окремих виконавців у результатах своєї праці залишається низькою. Проблема ІТ-забезпеченості для виробничих підприємств має бути принциповою, незважаючи на слабку забезпеченість інформаційно-обчислювальною технікою. Адже від своєчасності та повноти отриманої інформації прямо пропорційно залежить прийняття управлінських рішень, рівень професійного управління і забезпечення фінансовими ресурсами [6, 46].

Обмеженість ресурсів насправді є серйозною проблемою, оскільки, як показують результати дослідження, на всіх етапах впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) підприємству доводиться робити суттєві витрати: фінансування спеціальних підрозділів, витрати на консультування, тренінги, впровадження ІТ-систем управління й контролю. Крім цього, неправильне управління може призвести до додаткових негативних наслідків — наприклад, неправильна діагностика головної функціональної проблеми продукції, втрата ринкової частки і погіршення фінансових результатів.

Типовими методами прийняття рішення в комплексі за допомогою всіх вищезазначених категорій будуть якісні методи прогнозування стану підприємства в поєднанні з системним аналізом управлінської діяльності. До найпоширеніших якісних методів можна віднести: “думка журі” — середня величина думок експертів; “мозковий штурм” — генерація великої кількості ідей та їх оцінка; прогнозування майбутнього попиту на продукцію; модель опитування споживача; метод експертних оцінок [9, 201].

Процес прийняття рішення — це основна ланка в управлінській діяльності, яка є складною та багатоетапною: 1) збирання та опрацювання інформації, необхідної для прийнят-

тя рішення; 2) розроблення варіантів управлінських рішень; 3) перевірка прийнятого управлінського рішення, тобто це функціонуюча система управління.

Отже, інформація про конкурентів (про ціни, рівень якості, обсяги продажів на тому чи іншому ринку) дає змогу: здійснювати правильну цінову політику в тому чи іншому регіоні (де працюють вивчені конкуренти); оцінити потенціальну нішу ринку, на яку може розраховувати підприємство; прогнозувати обсяги збуту та можливі коливання попиту на продукцію підприємства [5; 6].

За нашими спостереженнями, складові стратегії продукту майже повністю представлені в політиці підприємства. Особливий акцент слід перенести на контроль за якістю продукції та її постійне вдосконалення, на подальше розроблення політики підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки, розвитку інформаційно-аналітичного підрозділу підприємства та системи управління.

Необхідно впровадити систему управління підприємством, конкурентоспроможності продукції через модифіковану збалансовану систему показників, використовуючи сукупність якісних методів прогнозування стану підприємства.

Література

1. Бобало І. Ю., Катренко А. В. Використання сховищ даних у системах підтримки прийняття рішень // Інформ. системи та мережі. Вісн. НУ “Львів. політехніка”. — 1998. — № 330. — С. 5–12.
2. Вовканич С. І. Глобалізація інформаційного простору та соціогуманістична політика / Соц.-екон. дослідження в перехідний період: Вип. XIV / НАН України. ІРД / Відп. ред. М. І. Долішній. — Львів, 2000. — С. 325 — 338.

3. *Дерлоу Дес.* Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. — К.: Наук. думка, 2001. — 242 с.
4. *Долішній М. І., Садова У. Я.* Суть, стан та перспективи регіональної соціальної політики в Україні // Соц.-екон. дослідження в перехідний період. Соціальні аспекти регіональної політики (Щорічник наук. праць). Вип. IX/НАН України. ІРД / Гол. ред. М. І. Долішній. — Львів, 1999. — С. 8 — 20.
5. *Живко З. Б., Данилович-Кропивницька М. Л.* Інформаційна основа прийняття стратегічних управлінських рішень // Наук. екон. журн. “Актуальні проблеми економіки” — 2008. — № 10 (88). — С. 69–80.
6. *Живко З. Б.* Захист інформації в управлінні системами економічної безпеки підприємства // Сучасні пробл. Інновац. розвитку держави. Матер. III МНПК. — Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. — Т. 7. — С. 46–47.
7. *Завадский И. И.* Информационная война. — Что это такое? // Досье секретных служб. — 2000. — № 2.
8. *Злупко С. М.* Сутність, форми, компоненти, національні та регіональні особливості соціального захисту населення / Соц.-екон. дослідження в перехідний період. Соціальні аспекти регіональної політики (Щорічник наук. праць). Вип. IX/НАН України. ІРД / Гол. ред. М. І. Долішній. — Львів, 1999. — С. 20–34.
9. *Мізюк Б. М., Артищук І. В.* Про деякі особливості прийняття управлінських рішень в умовах ризику // Зб. наук.-приклад. праць “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. — Львів: НУ “Львів. політехн.”, 2001. — № 417. — С. 268–273.
10. *Сурмин Ю. П.* Теорія систем и системный анализ: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2003. — 368 с.

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У період розвитку ринкових відносин в Україні, який характеризується динамічністю економічного середовища, перед більшістю промислових підприємств постала проблема самостійного господарювання. Це потребує перебудови всієї системи управління їх діяльністю. Суттєвим елементом оновленої системи управління діяльністю є управління персоналом підприємства, основою якого була й залишається система матеріального стимулювання працівників, що дасть змогу значно підвищити кінцеві результати трудової діяльності та досягти головної мети підприємства — максимізації прибутку.

Глобальні структурні й технологічні зміни, що відбулися у виробництві за останні десять років та його інформатизація обумовили істотну зміну ролі персоналу підприємства. Персонал як носій товарно-грошових відносин, що складаються у процесі формування, розподілу і використання людських ресурсів, є головною продуктивною силою при вирішенні питань конкурентоспроможності, економічного зростання та забезпечення ефективної роботи [1].

Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління персоналом як багатогранний і винятково складний процес має свої специфічні властивості і закономірності, якому слід придбати системний характер і завершеність на основі

комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових і вдосконалення існуючих форм і методів роботи [3].

Дослідження розвитку теорій мотивації показують, що у процесі еволюції змінюються не тільки підходи до мотивації, а й тлумачення її сутності. На сучасному етапі розвитку економіки України виокремлюють два основні підходи до сутності поняття “мотивація”: як процесу та як системи. У нашому випадку мотивація є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають працівника до діяльності, визначають її форми, поведінку, надають їй спрямованості, що зорієнтована на досягнення особистих цілей і цілей підприємства.

Система мотивації праці персоналу підприємства як економічна категорія має такі складові: систему оплати праці (основна, додаткова заробітна плата, компенсаційні та заохочувальні виплати); соціальні гарантії; надання пільг; участь працівників: у власності підприємства; в управлінні; у розподілі прибутку підприємства пропорційно їхньому трудовому внескові; ротацію персоналу; регулювання робочого часу; поліпшення умов праці; особисте й публічне визнання; формування і розвиток моральних якостей особистості та морального клімату в колективі.

Система мотивації праці персоналу стане ефективною лише у разі якомога повного охоплення нею персоналу підприємства та її індивідуалізації.

Специфіка застосування складових систем мотивації праці персоналу на вітчизняних та зарубіжних підприємствах полягає в тому, що головною складовою системи мотивації праці персоналу як в Україні, так і в інших державах залишається система оплати праці. Але рівень заробітної плати за паритетом купівельної спроможності у нас майже у 8–12 разів менший порівняно з рівнем заробітної плати високорозвинених країн. Середня погодинна заробітна плата в українській економіці на етапі її розвитку у 30–75 разів менша за аналогічний показник у промислово розвинених країнах, а рівень мінімальної заробітної плати — у 20–35 разів.

У країнах з розвинутою економікою витрати на оплату праці становлять 40–60 % витрат підприємства на виробничі ресурси, у Росії — 15–20 %, а в Україні — 9–15 %, що свідчить про низький рівень мотивації персоналу.

Поряд із системою оплати праці у зарубіжних країнах широко розповсюджено соціальні гарантії, пільги, участь працівників у власності підприємства та розподілі прибутку, ротацію персоналу та інші складові системи мотивації праці. В Україні поки що більшість складових цієї системи на підприємствах майже не застосовується (або це робиться тільки для окремих працівників), що свідчить про необхідність реформування наявної у нас системи мотивації, спрямування дій власників і найманих працівників на реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Для побудови ефективної системи мотивації праці персоналу на підпри-

ємствах потрібно проводити оцінювання рівня якості мотиваційних заходів, але методика одержання оцінки рівня якості системи мотивації праці на сучасному етапі розвитку економіки України є недостатньо розробленою. Такий показник не може бути безпосередньо визначено, але щодо часткових його характеристик це зробити можна [2].

Таким чином, можна сказати, що формування мотиваційної діяльності на будь-якому підприємстві визначається ступенем досягнення як економічних, так і соціальних цілей, та потребує розв'язання виникаючих протиріч між цілями й потребами і працівників, і підприємств. Це обумовлює розробку моделі узгодження мотиваційних потреб працівників та мотиваційних можливостей підприємств, завдяки чому можна досягти оптимального варіанту балансу їх інтересів, а також підвищити ефективність спільної діяльності.

Література

1. Данилюк А. І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом // Вісник ХНУ. — 2007. — № 3. — Т. 1. — С. 112.
2. Пасенко Н. С. Посилення функції оплати праці в системі фінансово-господарської мотивації діяльності підприємств // Вісн. Дніпропетр. держ. фінанс.-екон. ін-ту. — Екон. науки. — 2003. — №1(9).
3. Решетов В. О. Мотиваційний механізм високорезультативної праці на малих підприємствах: Навч. посіб. — Кіровоград: "Імекс ЛТД", 1999. — 54 с.

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МЕТОДИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Негативні явища, що супроводжують соціально-економічні реформи, призводять до поширення трудових конфліктів. Хоча загалом зіткнення інтересів роботодавця і найманого працівника — явище природне, бо ці інтереси не завжди збігаються у процесі трудової діяльності. Трудові конфлікти ґрунтуються на порушенні збалансованості виробничої і захисної функції правової регуляції трудових відносин. Загальною причиною виникнення трудових конфліктів за останнє десятиріччя є підвищення питомої ваги виробничої функції на шкоду захисній, зниження трудових і соціальних гарантій найманих працівників.

Зазвичай трудовим конфліктом прийнято вважати стадію максимального розвитку суперечностей між суб'єктом соціально-трудова відносин безпосередньо у трудовій чи пов'язаних з нею сферах діяльності (розподілу, обміну, споживання тощо) на підприємствах та установах, у різних галузях виробництва, у суспільстві в цілому.

Можливості, запобігання і процедури вирішення трудових конфліктів залежать від причин та умов їх виникнення, а також належності до того чи іншого виду. Правову основу вирішення трудових конфліктів, дотримання гарантій на належні, здорові й безпечні умови праці, заробітну плату, не нижче визначеної законом, право на страйки для захисту своїх економічних і соціальних

інтересів становлять відповідні норми Конституції України, Кодекс законів про працю України (КЗпП), зокрема, глава XV “Індивідуальні трудові спори”, Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) від 3 березня 1998 р.

Сторони в колективному трудовому спорі здійснюють свої повноваження через представників. У законі йдеться про найманих працівників і майже не використовується термін “трудова колектив”. Зазначено, що уповноважений найманими працівниками на представництво орган — єдиний повноважний представник найманих працівників до моменту припинення такого спору (конфлікту). Найманий працівник — фізична особа, яка працює за трудовим договором на підприємстві, в установі чи організації, в їх об'єднаннях або у фізичних осіб, які використовують найману працю. Сфера дії зазначеного закону поширюється на найманих працівників та організації, утворені ними відповідно до законодавства для представництва і захисту їхніх інтересів, а також на власників підприємства, установи, організацій незалежно від форм власності, виду діяльності й галузевої належності, на організації власників.

Дослідження питання управління соціально-трудова конфліктами здійснювалося на прикладі компанії “Естет”. Ця компанія була заснована у 2000 р. За 10 років існування вона ста-

ла найбільшим національним оператором у сфері beauty-індустрії і нині пропонує унікальний для ринку України комплекс послуг, спрямованих на рекламно-інформаційну підтримку й розвиток індустрії краси в Україні. Діяльність компанії має на кілька основних напрямів: видавничий, організація виставок та напрям дизайну і поліграфія. Компанія “Естет” є обслуговуючою і надає кадрові, бухгалтерські, юридичні, інформаційні, охоронні та транспортні послуги групі компаній “Естет”, до якої входить 15 фірм.

Працівникам компанії “Естет” було запропоновано взяти участь у тестуванні за методикою К. Н. Томаса. За допомогою цієї методики можна з’ясувати, наскільки піддослідний схильний до суперництва та співробітництва у різних групах, прагне до компромісу, уникає конфліктів чи, навпаки, намагається загострити їх, а також оцінити ступінь його адаптації до спільної діяльності. Отримані результати порівнюють між собою для виявлення тих форм соціальної поведінки в ситуації конфлікту, до яких найбільш схильний піддослідний, а також тенденцій організації взаємин у складних умовах. За результатами проведеного тестування можна зробити такі висновки: у кожному з п’яти розділів опитувальника (суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, поступливість) отримані результати показали, що 60 % працівників схильні до компромісу, або ж уникненню конфліктів, 30 % — до співробітництва, 20 % схильні до суперництва.

Уникнути напружених ситуацій, що ховають у собі небезпеку конфліктів, дає змогу й добре продумана організація роботи, завдяки якій досягається рівномірне навантаження персоналу. Одним із варіантів розв’язання проблеми може стати постійно діюча система ротації, взаємозамінності кадрів у середині медичного підрозділу, гнучкі графіки роботи. Прийняття таких рішень цілком у компетенції керівника підрозділу, поліклініки.

Сам процес управління конфліктами повинен включати в себе такі види діяльності:

- програмування конфліктів та оцінка їх функціональної спрямованості;
- попередження або стримування конфлікту;
- регулювання конфлікту;
- вирішення конфлікту.

Разом з тим конфлікту в колективі можна запобігти, якщо здійснювати постійну турботу про задоволення потреб та запитів співробітників, підбирати та розміщувати співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей, дотримуватися принципу соціальної справедливості у будь-яких рішеннях, що стосуються інтересів колективу та особистості, виховувати у співробітників та формувати у них високу психолого-педагогічну культуру спілкування. Запобігання трудовим конфліктам має слугувати регулювання умов праці та контроль за виконанням сторонами трудових правовідносин узятих на себе зобов’язань.

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА РИНКОВИХ ВІДНОСИН

Мотивація праці є однією з найактуальніших проблем, що мають місце у процесі трансформації економіки та формування нового якісного стану зайнятості, притаманного ринковим відносинам. Саме зміни у ставленні до трудової діяльності показують результативність перебудови форм власності та господарювання і, зрештою, дієвість ринкових механізмів. Мотивацію праці розглядали такі вчені: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, В. Врум, М. Вольський, Г. Цехановецький, М. Туган-Барановський, Д. Богиня, А. Колот та ін.

Наростання гуманістичних тенденцій у теорії та практиці господарювання у центрі уваги ставить здатність економіки до ефективних якісних перетворень. Необхідною умовою та об'єктивною потребою таких перетворень є формування нової системи та адекватного механізму мотивації праці, а також розробка та впровадження нових підходів до побудови моделей мотивації. Нові економічні відносини, породжені перехідним періодом, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки добір, навчання і розташування кадрів, а й формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації. На сьогодні при переході до ринкових відносин основним мотивуючим чинником працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому не зважають ні на інтенсивність, ні

якість праці лише переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, ніж напружену роботу з високою оплатою. Заохочування працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань є об'єктивною необхідністю й усвідомлюється всіма керівниками. Однак протягом тривалого періоду наука управління персоналом перебільшувала значення матеріальних стимулів. У результаті проведених досліджень встановлено, що задоволеність працівників матеріальними умовами праці (заробітною платою, матеріальною допомогою тощо) далеко не в усіх випадках приводить до підвищення продуктивності праці. Як свідчить практика, найефективнішими стимулюючими факторами є відповідність виконуваної роботи потребам людини у визнанні її як особистості і можливість самовираження.

Існування ринку праці, динаміка і характер його розвитку в Україні впливають на формування такої стійкої тенденції серед багатьох роботодавців, як ігнорування мотивацією взагалі, і матеріальною в тому числі. На це є кілька причин. По-перше, державне регулювання заробітної плати через встановлення її мінімального розміру. Мінімум заробітної плати, встановлений законодавчо, не дає можливості людині задовольнити свої потреби на мінімальному рівні. За визначенням, мінімальна заробітна плата не дає права роботодав-

цям встановлювати заробітну плату працівникам нижче законодавчо затвердженого рівня. Тобто зарплата, яка, образно кажучи, на 10 грн вища мінімальної — це нормально. По-друге, не має заперечень факт, що керівниками бізнес-структур у багатьох випадках стали люди, які ніколи не вивчали питань менеджменту і, тим більше, мотивації персоналу. По-третє, тіньовий сектор економіки негативно впливає на вирішення проблем мотивації праці. Якщо проаналізувати статистичні показники середньої зарплати, то загальна картина, на перший погляд, не дуже жахлива. Але, якщо у процесі розробки механізму матеріальної мотивації спиратися на ці матеріали, то рекомендації не дадуть очікуваного результату.

Отже, мотивація праці — це одна з найважливіших функцій менеджменту, що являє собою заохочення працівника чи групи працівників до діяльності по досягненню цілей підприємства через задоволення їхніх власних потреб. Головні важелі мотивації — стимули і мотиви. Під стимулом, звичайно, розуміють матеріальну винагороду визначеної форми, наприклад, заробітну плату. На відміну від стимулу мотив є внутрішньою спонукальною силою: бажання, потяг, орієнтація, внутрішні установки тощо. Завдання системи мотивації — направити енергію опору колективу у напрямі інтересу керівника. Для цього потрібно купувати у людей не час, виплативши їм фіксовану зарплату, а результат їхньої діяльності.

Багато експертів та консультантів вважають істотним стимулом трудової діяльності участь у корпоративних рішеннях, наявність відчуття командної роботи, підвищення кваліфікації та

професійного рівня, вміння визначити для кожного працівника таке місце в компанії, де він зможе максимально реалізувати свій потенціал. Топ-менеджери, в основі діяльності яких лежать такі підходи, є новаторами і забезпечують ефективність своїх компаній.

Мотивація праці являє собою складний і динамічний процес. Не існує і принципово не може існувати єдиної системи мотивації трудової діяльності. Мотивація як процес має розвиватися динамічно, системно, а за характером впливу на працівника носити індивідуальний характер і бути диференційованою. Рівень мотивації носить відносний характер, і кожен працівник вплив одного й того самого фактора мотивації оцінюватиме по-різному.

Системи мотивації, які необхідно розробляти, повинні: по-перше, бути багатофакторними; по-друге, мати конкретну спрямованість на групу працівників або на окремого працівника; по-третє, постійно вдосконалюватися та доповнюватися; по-четверте, бути значущими для організації.

Відомо, що мотивація праці, як і її стимулювання, має свою межу, досягнення якої не створює додаткових мотивів до праці. Кожен менеджер, який займається розв'язанням проблем трудової мотивації, мусить виважено ставитися до визначення факторів мотивації, рівня мотивації та сили впливу мотиваційних факторів на відчуття самого працівника щодо його вмотивованості.

Отже, мотивація праці є актуальним та складним процесом, потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності.

МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ КАДРІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Людина забезпечує максимальну віддачу, якщо виконує посильну роботу, що відповідає її нахилам, здібностям, рівню загальної і спеціальної підготовки. Ігнорування цих вимог на практиці призводить до плинності керівних кадрів і зниження економічних показників господарювання, зумовлене організаційними, економічними і психологічними причинами, внаслідок складності праці керівника і тривалого періоду “входження” його на посаду. Правильний підбір кадрів дає змогу здійснити принцип “кожна людина на певному місці і кожне місце — для певної людини”.

Загальну теоретичну основу процесу підбору кадрів складають результати наукових досліджень таких вчених: В. М. Горшенєва, М. І. Басакова [1], Д. М. Бахраха, В. Р. Весніна [2], В. Г. Афанасьєва, А. В. Губи [3], О. Кулика [5], В. М. Петюха [7], В. Б. Авер'янова, В. С. Савельєва, Г. В. Щокіна та ін., які в своїх працях розробляли напрями вдосконалення процесу підбору кадрів.

Проте в теорії управління недостатньо приділялося уваги дослідженню проблем підбору кадрів на підприємстві. Потрібен аналіз зазначеної діяльності та визначення критеріїв оцінювання її ефективності на підприємстві.

Розглянемо значущість та необхідність професійного підбору кадрів в організаціях, оскільки тільки за наявності кваліфікованого персоналу органі-

зація зможе досягти найкращих результатів і поставлених завдань.

У вузькому розумінні, підбір кадрів — це залучення працівників для заповнення вакансій. Успішний підбір вимагає уважного планування і координації.

Сутність процесу відбору і фактори, що впливають на нього на підставі порівняння плану по людських ресурсах з чисельністю персоналу, що вже працює в організації, відділ людських ресурсів визначає вакантні робочі місця, які необхідно заповнити. Прийом на роботу — це ряд дій, що починаються організацією для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією [1, 112].

Кадрова політика з підбору персоналу полягає у визначенні принципів прийому на роботу, кількості працівників, необхідних для якісного виконання заданих функцій, методології закріплення і професійного розвитку персоналу. Підбір кадрів розглядається як підфункція управління. Процес підбору персоналу починається з вибору критеріїв оцінювання особистості і роботи претендентів. Критерії включають норми поведінки і характеристику професійних навичок [5, 106].

Для оцінювання претендентів на посаду менеджера використовують різні методи і прийоми: 1) оцінювання за анкетними даними, відгуками та ре-

зультатами співбесіди; 2) атестація у вигляді іспитів з окремих дисциплін; 3) соціометричний метод (із використанням анкет та інтерв'ю); 4) узагальнення думки громадських організацій і трудових колективів; 5) оцінювання за результатами практичної перевірки; 6) бальна оцінка всієї сукупності ділових і особистих якостей атестованого; 7) текстологічні методи [6, 96].

Деякі підприємства й об'єднання для підбору кадрів використовують конкурс. Зокрема, за можливістю, через газети оповіщають про заміщення вакансій і відбір комісією (радою) кандидатів з числа тих, хто виявив бажання взяти участь у конкурсі.

Процес добору кадрів або найму здійснюється в кілька етапів. На попередньому етапі відбувається первинне виявлення кандидатів, здатних виконувати ті чи інші функції, необхідні на даний момент для організації [3, 84].

Після вербування проходить перше вивчення інформації про претендентів, за допомогою якої відсіюють до 80 % з них, а для тих, які залишилися, вибирають найбільш доцільні засоби подальшої перевірки.

У цілому перед попереднім етапом стоїть завдання максимально звузити коло претендентів. З тими, що залишилися, проводять більш ретельну роботу, яка одержала назву селекції кадрів. У її рамках проходить зіставлення якостей кандидатів і вимог, порівнюючи їх між собою, після чого обирають кращого.

Селекція здійснюється за допомогою таких методів, як інтерв'ю, поглиблені бесіди, аналіз рекомендаційних листів, співбесіди, тестування.

Тестами перевіряється придатність претендента для вирішення тих чи інших проблем, професійний рівень у конкретних сферах діяльності, наявність інтересу до майбутньої роботи, ступінь розвитку найважливіших для неї яко-

стей [7, 95]. Далі відбувається співбесіда з менеджером по кадрах, після успішного її проходження настає останній етап — співбесіда з керівництвом [1, 117].

Відповідальність за підбір співробітників цілком лягає на плечі менеджера по кадрах. Уміння приймати на роботу потрібних людей — це один з найбільших талантів, якими може володіти менеджер. Процес підбору персоналу настільки ж складний і точний, як і будь-яка інша управлінська робота. На цьому етапі особливо важливо повно і правильно визначити і роз'яснити претенденту суть майбутньої роботи, інакше можна витратити багато часу на прийом і бесіди з людьми, які не мають потрібної кваліфікації.

Отже, підбір персоналу — це процес відбору кандидатур на вакантні робочі місця, виходячи з резерву кадрів, що є на підприємстві, та залучені на підприємство для участі у конкурсному відборі персоналу. Процес підбору містить у собі процес врахування психологічної сумісності персоналу, особливо в період фінансової нестабільності, оскільки при правильному підборі персоналу відсутні внутрішньокolleктивні конфлікти, що призводять до зменшення ефективності праці персоналу. Саме ці обставини визначають актуальність обраної тематики [3, 108].

Удосконалення роботи з кадрами вміщує прогнозування і планування потреб у них, формування резерву, забезпечення потрібної кваліфікації кадрів, використання ефективних методів вивчення і підбору кадрів, що вимагає встановити більш чітку відповідальність за підбір, зростання і просування кадрів [3, 115].

При підборі кадрів пропонується використання індивідуального підходу кадрової служби організації до вибору форм та методів підбору, оскільки підбір персоналу має важливе значення при управлінні людськими ресурсами.

Література

1. *Басаков М. И.* Документы по персоналу предприятия: Кадровая политика. Работа кадровой службы. Управленческая и кадровая документация. Формы, примеры. — Ростов н/Д: Издат. центр “Март”, 2001. — 270 с.
2. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 2001. — 496 с.
3. *Губа А. В.* Концептуальні підходи до формування управлінської культури // Педагогіка і психологія. — 2008. — № 2. — С. 100–110.
4. *Єльнікова Г. В.* Управлінська компетентність. — К.: 2005. — 128 с.
5. *Кулик О.* Залучення молоді до сфери підприємницької діяльності як чинник формування її управлінської культури // Вісн. Укр. Акад. держ. управ. при Президентіві України. — 2008. — № 1. — С. 184–192.
6. *Модели и методы управления персоналом: Российско-Британское учеб. пособие / Под ред. Е. Б. Моргунова* — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2001. — (Сер. “Библиотека журнала “Управление персоналом”). — 464 с.
7. *Петюх В. М.* Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. — К.: Вид-во КНЕУ, 2000.

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ

Зайнятість населення є головною характеристикою ринку праці і визначає соціально-економічний розвиток країни. В сучасних умовах питання регулювання зайнятості набуває особливої значущості, оскільки циклічний характер ринкової економіки спричиняє безробіття і пов'язані з ним негативні економічні та соціальні наслідки.

Наукова проблема полягає у визначенні, оцінюванні та порівнянні зайнятості населення, оскільки в сучасних умовах відносини зайнятості мають складну структуру. Хоча в конвенціях, міжнародних стандартних класифікаціях та рекомендаціях МОП (міжнародна організація праці), у світовій економічній літературі давно сформувався загальновизнаний термін та їх визначення, в Україні ця проблема вирішена не повністю.

Розглянемо мету та напрями регулювання державної політики зайнятості.

Напрями реалізації політики зайнятості мають бути забезпечені як на державному, так і на регіональному рівні шляхом скоординованої співпраці місцевих органів виконавчої влади підприємств, організацій та установ, профспілкових об'єднань, служби зайнятості.

Метою державної політики зайнятості в Україні є створення умов для повної, продуктивної і вільно обраної зайнятості та зменшення безробіття.

Відносини у сфері зайнятості регулюються Конституцією України, законами України "Про зайнятість на-

селення", "Про загально-обов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття".

Важливим провідником державної політики на ринку праці є Державна служба зайнятості. Послуги, пов'язані із зайнятістю населення, надаються державною службою зайнятості безкоштовно. Головними завданнями державної служби зайнятості в Україні є аналіз і прогнозування попиту і пропозиції на робочу силу, інформування про стан ринку праці; консультування громадян і власників підприємств, організацій, установ про можливість отримання роботи і забезпечення робочою силою; облік вільних робочих місць і громадян, які звертаються в питаннях працевлаштування; допомога громадянам у підборі підходящої роботи, а роботодавцям у підборі необхідних працівників; організація професійної підготовки і перепідготовки громадян, які залишилися без роботи; надання послуг відносно працевлаштування і профорієнтації незайнятого населення.

Аналіз ситуації на ринку праці в Україні показує, що в останні роки рівень безробіття в Україні неухильно скорочувався. Якщо у 2000 р. він становив 11,6 % економічно активного населення, у 2001 р. — 10,9 %, то в середньому за 2006 р. зазначений показник вже становив 6,8 %.

За даними Державного комітету статистики у I кварталі 2007 р. порівняно з I кварталом 2006 р. ситуація на ринку

праці України поліпшилася: чисельність зайнятого населення віком 15–70 років, порівняно з відповідним періодом минулого року, збільшилась на 104,3 тис. осіб та становила 20,5 млн осіб. Рівень зайнятості населення віком 15–70 років зріс з 57,1 % до 57,6 %.

У базі даних Державної служби зайнятості протягом січня–лютого поточного року налічувалося 272,0 тис. вакансій, що надійшли від 60,9 тис. роботодавців. Станом на кінець лютого залишилися актуальними 78,5 тис. вакансій.

Загальна чисельність громадян, не зайнятих трудовою діяльністю, які перебували на обліку в службі зайнятості України протягом січня–лютого 2009 р., становила понад 1 млн 136,8 тис. осіб. Статус безробітного мали 1 млн 28,6 тис. осіб, з них отримувало допомогу по безробіттю — 784,3 тис. осіб (проти 633,3 тис. — у січні–лютому 2008 р.). Середній розмір допомоги по безробіттю у лютому 2009 р. становив 610 грн.

Чисельність громадян, які проходили професійне навчання за направленням Державної служби зайнятості, становила 51,5 тис. осіб. В оплачуваних громадських роботах брали участь 26,1 тис. осіб.

Станом на 1 березня 2009 р. на обліку в службі зайнятості перебувало 924,9 тис. осіб. Статус безробітного мали 906,1 тис. осіб, з яких 657,2 тис. осіб отримували допомогу по безробіттю.

Серед незайнятих громадян 469,8 тис. осіб до звільнення займали робітничі місця; 262,0 тис. осіб — посади службовців; 193,1 тис. осіб — працювали на місцях, що не потребують спеціальної підготовки, або взагалі не мали професії. Із загальної кількості незайнятих громадян 237,8 тис. осіб складали працівники сільського господарства.

Отже, треба інтенсивніше регулювати пропозицію робочої сили, забезпечити її належною якістю. Ці функції мають здійснювати центри професійної підготовки та перепідготовки кадрів, заклади професійно-освітньої підготовки, вищі навчальні заклади, Державний комітет України у справах національностей і міграцій, структури, діяльність яких спрямована на зростання економічної активності осіб з особливими потребами (інвалідів, жінок з малолітніми дітьми тощо). Надзвичайно важливим компонентом їхньої діяльності має стати узгодженість масштабів підготовки робочої сили за професіями з перспективними потребами економіки. Варто досконало вивчити і адаптувати до українських умов досвід ФРН у цій сфері.

Також треба вирішувати проблеми соціального (зокрема пенсійного) страхування безробітних. Їх розв'язання залежить не тільки від узгодження окремих законодавчих актів, а й обумовлено взаємозв'язками окремих страхових фондів

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Нестабільність держави на всіх рівнях створює несприятливий клімат. Через це проблема формування і реалізації стратегії в нашій державі набуває особливої значущості. У стратегії має бути передбачений механізм стійкості до невизначеності умов середовища. Найбільш явною проблемою, що унеможливорює процес формування і тим більш процес реалізації стратегії є вузьке бачення стратегії керівниками високих рангів, а іноді з самого початку неправильне її розуміння. Найбільш примарним можна назвати процес реалізації стратегії.

Розкриємо проблематику розробки і реалізації стратегії управління персоналом в умовах нашої держави.

Хочемо звернути увагу на такий ряд проблем при розробці і реалізації стратегії, як: відсутність розуміння що таке власне стратегія, відсутність стратегічного мислення, стратегічного проектування і прогнозування, відсутність правильного раціонального підходу, що унеможливорює виконання будь-яких цілей навіть на мікрорівні.

Основна проблема нашої держави: стратегія управління персоналом в більшості випадків спрямована проти людей і реалізується шляхом урізання можливостей. Більшість керівників не пов'язує успіх стратегії підприємства з стратегією управління персоналом, але, на нашу думку, 75 % успіху стратегії організації залежить саме від стратегії

управління персоналом. Якщо налагодити процес управління персоналом на всіх рівнях, враховуючи людський фактор, то результат буде очевидним. Не буде затримок виконання поставлених планів (конкретизованих завдань, що поставлені підрозділам) для всіх видів діяльності, що дасть можливість глобального розвитку підприємства і пришвидшить процес виконання загального курсу стратегії організації.

Персонал підприємства являє собою особливий вид ресурсів, що мають провідне значення в системі ресурсного забезпечення діяльності будь-якого підприємства. У першу чергу в персоналі потрібно бачити не лише трудовий ресурс, а й людину, яка має індивідуальність, певні цілі щодо власної реалізації. Саме персонал підприємства, будучи невичерпним резервом підвищення ефективності його діяльності, впливає на конкурентоспроможність підприємства, визначає напрями його подальшого розвитку. На сьогодні персонал підприємства розглядається як основний стратегічний ресурс підприємства, що зумовлює необхідність формування відповідних принципів та методів управління цим ресурсом. Проте як серед зарубіжних учених, так і серед вітчизняних фахівців дотепер не існує єдиного підходу до стратегічного управління персоналом підприємства. У зв'язку з цим формування принципів, форм та методів

стратегічного управління персоналом є актуальним науково-практичним завданням.

Можливості формування та успішної реалізації стратегії управління персоналом підприємства визначаються сукупністю наявних та потенційних професійних та особистісних якостей, інтелектуальних і творчих здібностей персоналу, які визначають спроможність персоналу до трудової активності та становлять кадровий потенціал підприємства. Таким чином, головним результатом реалізації стратегії управління персоналом підприємства має бути фор-

мування та ефективне використання його кадрового потенціалу, необхідність здійснення стратегічного управління персоналом підприємства на підставі формування та ефективного використання кадрового потенціалу.

Власне ми можемо спостерігати за Японією, провідними західноєвропейськими державами і переймати перевірений досвід, але потрібно враховувати, що в нас дещо інша ситуація і специфіка держави, готовність до переходу на новий рівень. Тому необхідно оптимізувати цей досвід згідно з державними потребами.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Оснoву системи охорони здоров'я України становить її кадровий потенціал, який забезпечує ефективність та якість надання медичної допомоги. Підвищення кваліфікації медичних працівників, підготовка сучасних керівників системи охорони здоров'я — це той напрям діяльності, який забезпечує досягнення найвищих результатів при наданні якісних медичних послуг. Гостра потреба у фахівцях, які спроможні забезпечити високу ефективність функціонування дитячої медичної служби, вимагає формування відповідних механізмів державного управління системою формування кадрового потенціалу дитячої медичної служби.

Періодичне оцінювання та атестування слугує для вирішення таких питань: планування потреб у залученні нових висококваліфікованих медичних кадрів та переміщення наявних усередині організації; проведення періодичної атестації знань з метою підвищення їх кваліфікації; планування професійної кар'єри медичних працівників; створення резерву керівних кадрів; визначення і диференціація винагород; підвищення ефективності мотивування праці та її якості. При оцінюванні працівників необхідно мати на увазі не лише отримання різноманітних даних про їх особистісні якості, відповідність кваліфікаційного рівня посаді, яку вони обіймають, але не менш важливо, щоб цей процес був якомога об'єктивнішим,

а сформульовані оцінки були належно сприйняті персоналом організації.

Атестація лікарів здійснюється з метою підвищення відповідальності за ефективність і якість роботи, для більш раціональної розстановки кадрів фахівців з урахуванням їх професійної майстерності, досвіду та складності виконуваних робіт та є важливою формою морального та матеріального стимулювання лікаря. У державних медичних закладах існують такі види атестації:

1. Атестація на визначення рівня знань і практичних навичок з присвоєнням (підтвердженням) звання “лікар-спеціаліст” — лікарю або медичній сестрі присвоюється або підтверджується спеціальність відповідного профілю без категорії.

2. Атестація на присвоєння кваліфікаційної категорії — лікарю або медичній сестрі, які вже мають спеціальність відповідного профілю, присвоюється перша кваліфікаційна категорія або наступна, більш вища категорія.

3. Атестація на підтвердження кваліфікаційної категорії — лікарю або медичній сестрі які вже мають відповідну спеціальність та категорію, підтверджується їхня ж категорія без присвоєння наступної, більш вищої категорії.

Перший вид атестації. Лікарі після закінчення вищих медичних закладів та медичні сестри після закінчення середніх медичних закладів зараховуються в штат поліклініки згідно зі

своєю медичною спеціалізацією з посадовим окладом, але без медичної кваліфікаційної категорії. Атестації на визначення знань та практичних навичок з присвоєнням (підтвердженням) звання лікаря-спеціаліста з конкретної лікарської спеціальності підлягають особи, які закінчили інтернатуру, магістратуру, клінічну ординатуру або аспірантуру з цієї спеціальності і мають сертифікат лікаря-спеціаліста, а також особи, які в установленому порядку допущені до лікарської практики, пройшли курси спеціалізації, стажування або інші види підготовки та мають необхідну за програмою теоретичну і практичну підготовку за своєю спеціальністю, володіють сучасними методами профілактики, діагностики та лікування хворих.

Другий вид атестації. До атестації на присвоєння першої або наступних, більш вищих кваліфікаційних категорій допускаються практикуючі лікарі, які працюють за сертифікатом лікаря-спеціаліста та успішно закінчили протягом року перед даною атестацією передатестаційний навчальний цикл у закладі післядипломної освіти або на факультеті післядипломної освіти. Лікарі-спеціалісти, які закінчили курс навчання в клінічній ординатурі чи аспірантурі і мають необхідний напружаний стаж практичної роботи за даною спеціальністю, допускаються протягом року після закінчення навчання в клінічній ординатурі чи аспірантурі до атестації на присвоєння першої або наступної більш високої кваліфікаційної категорії без проходження передатестаційного навчального циклу.

Кваліфікація лікарів-спеціалістів визначається атестаційною комісією за трьома кваліфікаційними категоріями.

Друга кваліфікаційна категорія присвоюється лікарям-спеціалістам зі стажем роботи з даної спеціальності не менше 5 років, які мають необхідну

за програмою теоретичну та практичну підготовку за своєю спеціальністю, володіють сучасними методами профілактики, діагностики і лікування хворих. Перша кваліфікаційна категорія присвоюється лікарям-спеціалістам зі стажем роботи з даної спеціальності не менше 7 років, які мають необхідну за програмою теоретичну та практичну підготовку за своєю та за суміжними спеціальностями, володіють сучасними методами профілактики, діагностики і лікування хворих. Вища кваліфікаційна категорія присвоюється лікарям-спеціалістам зі стажем роботи з певної спеціальності не менше 10 років, які мають високу за програмою теоретичну та практичну підготовку за своєю та за суміжними спеціальностями, вміють проводити аналітичний аналіз, володіють сучасними методами управління персоналом, фінансовими аспектами менеджменту, основами діловодства, медичного права, медичної статистики, володіють персональним комп'ютером на рівні користувача, володіють сучасними методами профілактики, діагностики і лікування.

Третій вид атестації. Атестація на підтвердження кваліфікаційної категорії (без її підвищення) стосується тільки лікарів, середнього медичного персоналу, яким раніше присвоювалась та чи інша кваліфікаційна категорія. Вони обов'язково зобов'язані підтвердити існуючу кваліфікаційну категорію в строк до 5 років від дня попередньої атестації. Перед атестацією на підтвердження кваліфікаційної категорії лікарі проходять передатестаційне навчання в закладах післядипломної освіти або на факультетах післядипломної освіти і складають іспит.

Джерелами резерву керівних кадрів для поліклініки є: працівники, що пройшли атестацію й рекомендовані для просування; молоді фахівці, інтерни після проходження інтернатури та які

показали себе на практичній роботі; заступники керівників різного рангу; працівники поліклініки, що закінчують вищі навчальні заклади без відриву від виробництва.

Практикується перепідготовка фахівців з вищою освітою, яка не веде до підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня — це одержання нової кваліфікації за відповідною спеціалізацією за умови опанування освітньої програми підготовки фахівців на базі раніше засвоєної освітньої програми. У поліклініці має місце спеціалізація, навчання лікарів в інтернатурі або на циклах спеціалізації, короткострокове навчання лікарів на семінарах, конференціях, лекціях, стажування.

У цих медичних закладах існує порядок підвищення встановлених посадових окладів за наявності більш високої кваліфікаційної категорії, си-

стема преміювання за досягнення високих результатів у праці за підсумками місяця, кварталу, півріччя, року, до ювілейних та святкових дат, надбавки у розмірі до 50 % посадового окладу за високі досягнення у праці, за виконання особливо важливої роботи, за складність та напруженість у роботі, обов'язкові виплати надбавок за медичний стаж роботи, які залежать від тривалості медичного стажу, та встановлені: понад 3 роки — 10 %, понад 10 років — 20 %; понад 20 років — 30 % тарифної ставки.

Основним завданням кадрової служби поліклініки є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінювання й атестація діяльності кожного медичного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість підвищувати професіональний і кваліфікаційний рівень медичних працівників.

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

Здібності персоналу характеризують те, що працівник може зробити, а мотивація визначає те, що працівник робить. Отже, правильно побудована мотивація персоналу є невід'ємним інгредієнтом успіху будь-якої організації. Не секрет, що мотивовані працівники більш продуктивні і незамінні під час швидких змін. Тут важливим стає питання мотивації персоналу в контексті забезпечення досягнення цілей компанії.

Передусім потрібно визначитись, що є для нас бажаною поведінкою і яких результатів ми хочемо досягнути. У пошуку пріоритетів може допомогти більш глибокий погляд на стратегію компанії, адже саме у стратегії мають бути чітко викладені цілі компанії.

Доволі частим припущенням керівників та власників бізнесу є те, що найкраще мотивують гроші. Але дані багатьох досліджень вказують, що гроші є необхідним, але недостатнім фактором умотивованості персоналу. Це можна проілюструвати таким прикладом. Опитування проводилось серед працівників, з метою дізнатись, які фактори роботи вони визначають як найважливіші, а також серед їхніх керівників, щоб побачити, як вони уявляють сприйняття їх працівниками важливості факторів роботи. Результати вказують на те, що керівник не завжди чітко усвідомлює, що є мотиватором для його працівника (таблиця).

Порядок важливості різних факторів роботи

Фактори роботи	Оцінка працівниками	Думка керівників про важливість факторів роботи для їхніх працівників
Належна оцінка виконаної роботи	1	8
Відчуття причетності	2	10
Співчутлива допомога з особистих проблем	3	9
Безпечність роботи	4	2
Гарна платня	5	1
Цікава робота	6	5
Професійний ріст в організації	7	3
Особистий підхід до працівників	8	6
Гарні умови праці	9	4
Тактовна дисципліна	10	7

Як висновок, на думку спадає вислів, що неможливо натиснути кнопку мотивації персоналу, можливо тільки створити умови, в яких внутрішня мотивація працівника розвиватиметься. Тому найкращим варіантом є участь усіх зацікавлених сторін ще на стадії розробки системи мотивації персоналу.

Існує чимало факторів, які водночас є ефективними і недорогими інструментами мотивації. Так, наприклад, визнання досягнень працівників може стати ключем для створення високоефективної команди. Уявімо ситуацію, коли клієнт висловив подяку комусь із ваших лікарів на сайті чи у персональній розмові з менеджером. Визнання цього досягнення у вигляді подяки перед колективом стимулюватиме інших до поліпшення своїх результатів, адже всім подобається знати, що керівництво високо оцінює їхню працю.

Для прикладу наведемо фактори, що можуть стати елементами ефективної системи мотивації, але варто зауважити, що підбирати їх потрібно пам'ятаючи про результати, яких ми хочемо досягнути. Отже, типи факторів мотивації:

1. Фінансові: заробітна плата як винагорода за результати; оплата, базована на вміннях; пенсія; бонуси; страхування (здоров'я); фінансова допомога (на придбання житла, авто); гранти на дослідження; позики; відшкодування навчання; оплачена подорож чи відпустка.

2. Нефінансові: встановлення чітких цілей; безпечне та чисте робоче місце; додаткові вихідні; професійна автономія; делегування прав та обов'язків; стабільна працевлаштованість; гнучкість робочих годин та розподіл обов'язків; підтримка у кар'єрному рості;

система кураторства та партнерство з більш досвідченими спеціалістами; доступ до навчання та підтримка підвищення кваліфікації; творчі та навчальні відпустки; зони відпочинку; політика рівних можливостей; відпустка по догляду за дитиною.

З наведеного можна побачити, що для створення унікальних систем мотивації нефінансові фактори дають більше простору і їх можна ефективно поєднувати з фінансовими. Загалом ефективна мотивація має бути насамперед системою, що відповідає таким характеристикам:

1. Гармонічно збалансована та забезпечена фінансовими та людськими ресурсами.

2. Чесна та послідовна (правила мають стосуватись усіх працівників без винятку).

3. Залежить від досягнення чітко усвідомлених цілей.

4. Поєднана із загальною стратегією організації.

5. Застосовується комбінація фінансових та не фінансових стимулів.

6. Передбачає регулярні та систематичні огляди результатів та оцінку впливу на діяльність організації.

7. Поєднана з елементами управління якістю, адже вони працюють з однією метою.

8. Менеджери (або ті, хто виконують їх функції) чітко розуміють вплив різних інструментів на вмотивованість та лояльність працівників.

9. Ніколи не пізно переглянути свою систему мотивування, і якщо вона не відповідає цілям організації або не впливає на конкретні результати — потрібно її удосконалювати.

ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Складна економічна ситуація в Україні істотно вплинула на кадрову політику більшості організацій, що безумовно, спричинило негативні наслідки й у сфері соціально-трудових відносин.

Економічна криза завдала болючого удару українському ринку праці. Велика кількість підприємств почали скорочувати персонал. Найчастіше відбуваються звільнення працівників інвестиційної, банківської, будівельної та металургійної сфер. Зменшуються і зарплати. Натомість уже зараз виник попит на так званих кризових менеджерів, які допоможуть утримати бізнес на плаву.

Соціально-трудові відносини в процесі такого розвитку подій зазнають суттєвих змін. При цьому важливо вирішити соціально-економічні проблеми підвищення ефективності використання трудового потенціалу сучасних організацій за рахунок не тільки формування раціональної зайнятості, а також запровадження дієвого мотиваційного механізму ефективної праці [2].

На сучасному етапі розвитку суспільства неабиякої актуальності набуло питання впровадження сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі організації. Це, у свою чергу, стало можливим завдяки шляху розвитку, який визначило для себе наше суспільство. Раніше це питання або ігнорувалося, або

йому надавалась виключно формальна увага. Даний аспект повноцінного функціонування колективу створює більш ефективні механізми господарювання, що передбачає максимальну реалізацію інтересів особистості та всього трудового колективу, формування нових підходів до суспільно-виробничого процесу та підприємницької діяльності людини.

Нині став явним зв'язок між станом соціально-психологічного клімату в колективі та ефективністю спільної діяльності його членів. І природно те, що оптимальне управління діяльністю та кліматом у будь-якому колективі потребує спеціальних знань та вмінь з боку керівництва. Саме завдяки цьому питання про діяльність керівників щодо формування сприятливого соціально-психологічного колективного клімату в організаціях є важливою складовою управлінської діяльності [1].

Проблема створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах підприємств на сьогодні залишається однією з найменш розроблених, незважаючи на значну кількість розробок і публікацій на цю тему. У вітчизняній науці й дотепер немає єдиного чіткого підходу до даної теми і місця в рамках менеджменту персоналу. Особливе місце в практиці управління займають проблеми, пов'язані із вивченням й урахуванням соціально-пси-

хологічних стосунків, що виявляються в конкретному виробничому колективі. І хоча соціально-психологічні стосунки відбивають локально-специфічні процеси, що відбуваються в безпосередньому соціальному оточенні особистості і не є визначальними для функціонування колективу, вони, як переконливо свідчать дослідження соціологів, психологів, управлінців, істотно впливають на результативність і якість спільної діяльності, характер взаємовідносин людей, трудову й суспільну активність, соціально-психологічний клімат [4].

Проблемам формування та розвитку соціально-трудових відносин сучасних організацій присвячено немало робіт як в Україні, так і в інших країнах. Найвагомішими є дослідження: В. Г. Андрійчука, Д. П. Богині, О. А. Бугуцького, В. К. Горкавого, Г. А. Дмитренка, Н. Л. Коломінського, А. М. Колота, Е. М. Лібанової, В. І. Лишиленко, М. К. Орлатого, К. І. Якуби та ін.

Соціально-виробничі взаємозв'язки, що постійно ускладнюються, зумовлюють потребу пошуку шляхів засобів і умов подальшого підвищення соціальної ефективності трудових колективів [3].

Досліджуване питання полягає не тільки у науковій значущості впливу соціально-психологічного клімату на якісний бік міжособистих стосунків, а й у практичній позиції можливості впливу стану соціально-психологічного клімату у трудовому колективі організації на показники роботи працівників саме за допомогою поліпшення психологічної атмосфери у трудовому колективі.

На прикладі АТЗТ МАУП був досліджений соціально-психологічний клімат у трудовому колективі організації, зроблені висновки та надані пропозиції щодо його поліпшення.

У дослідженні соціально-психологічного клімату в колективі було використано такі методи діагностики, як: ан-

кетування, бесіда, спостереження, тестування, соціометрії, узагальнення тощо.

В умовах нинішньої складної економічної ситуації у нашій країні головним чинником впливу на стан сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства, безперечно, є заробітна плата.

Основні переваги створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації є: мотивація перспективою, участь в управлінні підприємством, врахування думки всіх працюючих, делегування повноважень, оснащення робочого місця, формування корпоративної культури і кадрової політики, загальне визнання.

Отже, для створення та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі організації було запропоновано систематизувати методи управління колективом та використовувати їх у комплексі.

Запропоновані методи оцінювання персоналу вважаються ефективними і перспективними, незважаючи на деякі негативні фактори. Підвищення витрат на оплату праці значною мірою компенсується ростом гнучкості використання робочої сили і її продуктивності. Збільшення витрат на підготовку кадрів розглядається не як зростання непродуктивних витрат, а як довгострокові інвестиції у розвиток людських ресурсів. Важлива і та обставина, що працівники виражають усе більше задоволення даною організацією оцінювання.

При цьому працівник краще розуміє й оцінює свій внесок у результативність робочого процесу, підвищується ступінь відповідальності, переборюється відчуження, що, безумовно, позначається на зростанні його мотивації, задоволеності працею, підкреслює його значущість у колективі. Зрештою все це відбивається на якості роботи всього персоналу та економічному зростанні самого підприємства.

Для обрання ефективних шляхів запобігання конфліктам у колективі організації, а також для глибшого усвідомлення особливостей поведінки в конфліктній ситуації для керівництва організації рекомендуємо деякі технології попередження та уникнення конфлікту.

У роботі над подоланням конфліктів визначені педагогічний та адміністративний шляхи розв'язання конфліктів. Демократичному стилю керівництва більше відповідає педагогічний шлях, який передбачає використання таких методів, як переконання, навіювання тощо. У наш бурхливий час можна порадити більш широке та вміле використання психотерапевтичного впливу. Рекомендуємо у зв'язку з цим проведення з членами колективу психологічних тренінгів [5].

У кожному конкретному випадку буде винайдений і конкретний шлях до попередження та розв'язання конфліктів.

У самому колективі, маючи результати дослідження колективу, рекомендуємо такі заходи: організація невеликих тренінгів, на яких співробітники можуть наводити приклади різноманітних конфліктних ситуацій із власного досвіду, розбирати ці конфліктні ситуації, намагаючись знайти правильне рішення, водночас, намагатися ознайомити людей із стилями поведінки в конфліктній ситуації.

Таким чином, соціально-психологічний клімат містить у собі соціальний настрій працівників, їхній моральний стан, психологічний бік міжособистісних зв'язків, ставлення людей до праці і колективу, ціннісні орієнтації, потреби, інтереси і смаки, стиль керівництва.

Соціально-психологічний клімат колективу, рівень взаєморозуміння людей, ступінь їхньої згуртованості чи роз'єднаності — істотні соціально-психологічні фактори підвищення продуктивності та якості праці, могутні резерви вдосконалення і поглиблення різноманітних соціально-економічних процесів, пов'язаних із трансформацією суспільних відносин.

Соціально-психологічний клімат виступає одним з найважливіших індикаторів готовності організації до ефективного вирішення завдань, що стоять перед нею.

Сприятливий психологічний клімат — один з вирішальних факторів успішної життєдіяльності людини в усіх сферах суспільних відносин, найважливіша умова вдосконалення способу життя і формування особистості.

Література

1. *Верба В. А., Новікова І. В.* Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства // Проблеми науки. — 2003. — № 3–4. — 209 с.
2. *Курбатова М. Б., Магура М. И.* Секреты мотивации. — М., 2007. — 110 с.
3. *Ложкин Г. В., Повякель Н. И.* Практическая психология конфликта. — К.: МАУП, 2000. — 255 с.
4. *Молчанова Ю.* Теоретичні основи впровадження психолого-управлінського консультування в державних установах та організаціях // Вісн. НАДУ. — 2004. — № 4. — С. 60–67.
5. *Немов Р. С.* Психология: В 2 т. — М.: ВЛАДОС, 1999. — 324 с.

АНАЛІТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ КЕРІВНИКІВ СЕРЕДНЬОГО ТА НИЗОВОГО РІВНІВ УПРАВЛІННЯ

Проблема ефективного управління науково-педагогічним персоналом у вищих навчальних закладах України належать до найбільш значущих, оскільки від якості її розв'язання істотно залежить соціально-економічний та науково-технічний розвиток держави. Велику роль в організації ефективної роботи освітньої установи відіграє її керівник.

Одним із головних завдань при розв'язанні цієї проблеми є вдосконалення системи стимулювання та підвищення задоволеності працею керівників різних рівнів. Незважаючи на вже досягнуті результати, ряд її аспектів потребують подальшого дослідження. Зокрема, недостатньо розробленими залишаються питання адекватного оцінювання та стимулювання ефективної діяльності керівників середнього та низового рівнів у вищому навчальному закладі.

Керівник має бути здатним приймати сміливі рішення, творчо вирішувати проблеми колективу (як виробничі, так і особисті), дбати про його добробут. Отже, одним з головних завдань є підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів, зокрема, підвищення їх психологічної компетентності, стимулювання особистісного зростання.

Було з'ясовано, що між результативністю індивідуальної праці персоналу навчального закладу і результативністю навчального процесу існує

тісний зв'язок. Результативність праці окремого працівника є необхідною умовою результативності діяльності навчального закладу. Врахування сучасних досягнень у створенні й розвитку теорії механізму цільового управління за кінцевими результатами будь-яким суб'єктом господарювання дає можливість організувати доцільну і зацікавлену працю персоналу навчальних закладів будь-якої форми власності. Ця теорія, враховуючи "людську сутність" економіки, що пов'язана з поведінковою діяльністю людей як носіїв робочої сили, в змозі забезпечити активну працю керівників навчального закладу, змінити етику його праці.

У ході бесіди з працівниками Київського національного університету внутрішніх справ було досліджено фактори, які визначають мотиви діяльності керівників різних рівнів. Під час спілкування було проаналізовано думку керівників щодо ефективності спонукальних мотивів їхньої діяльності, зацікавленості у праці та умов підвищення їх трудової активності, виділено найбільш наболілі питання для персоналу (питання оплати праці, її оцінки тощо).

Найбільш очевидним засобом винагороди персоналу навчальних закладів є заробітна плата, яка має залежати безпосередньо від результатів праці і во-

дночас виконувати ряд економічних та соціальних функцій. Більшість науковців і практиків вказують на необхідність реформи оплати праці в освіті шляхом кардинальної зміни її організації, що є основою формування дієвого мотиваційного механізму, підвищення трудової активності працівників.

Аналіз результатів дослідження показав велику складність факторів мотивації праці, залежність їх дії від багатьох чинників. Більш задоволені-

ми своєю працею виявились керівники середнього рівня ВНЗ. Проте їх задоволеність зменшується в міру зниження вікового критерію.

Серед основних причин низької ефективності праці у ВНЗ відмітили неефективну систему стимулювання праці (низька заробітна плата, поганий зв'язок з результатами праці, відсутність дієвих моральних та матеріальних стимулів до праці, соціальних пільг та гарантій).

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ В РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Однією з найскладніших управлінських проблем підприємств є оцінка персоналу. Для підтримки бажаного рівня кваліфікації, професійних і ділових якостей, результатів праці персонал потрібно систематично оцінювати. Оцінка персоналу займає одну з основних позицій у системі мотивації трудової діяльності і є мотиваційним чинником для працівників, тому що усвідомлюючи свої помилки, людина намагається працювати краще і з більшою продуктивністю.

На сьогодні потрібно нове розуміння цих категорій, їх переосмислення. Атестація й оцінка стали необхідними кадровими технологіями, та включення їх у практику роботи з персоналом будь-якого сучасного підприємства свідчить про добре поставлену роботу кадрової служби, яка останнім часом стає багатофункціональною. Проте ще не існує єдиної універсальної системи оцінки, яку можна було застосувати для вирішення широкого спектра кадрових проблем. Деякі методики, наприклад, мало вживані в сучасних умовах, оскільки були розроблені ще за часів адміністративної економіки та морально застаріли. Інші методики, які застосовуються сьогодні багатьма підприємствами, дають змогу оцінити персонал тільки за окремими напрямками та часто не враховують специфіки діяльності підприємства.

Під оцінкою персоналу зазвичай розуміють цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей,

результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами. У практиці господарювання застосовуються зовнішня оцінка та самооцінка. Зовнішньою вважають оцінку діяльності працівника керівником (керівниками) фірми, трудовим колективом, безпосередніми споживачами продуктів праці. Самооцінка здійснюється самим працівником і базується на власному уявленні про цілі життя та трудової діяльності, допустимих і заборонених способах їх досягнення, про необхідні моральні якості (сумлінність, чесність, відданість справі тощо).

Оцінка персоналу має базуватися на загальновизнаних принципах, а саме: об'єктивності, усебічності, обов'язковості, систематичності (постійності). Дотримання цих принципів дає змогу застосувати оцінку персоналу для: підбору і розстановки нових працівників; прогнозування просування працівників по службі; раціоналізації прийомів і методів роботи (управлінських процедур); побудови ефективної системи мотивації праці; оцінювання ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів.

Основними цілями оцінки персоналу, на думку О. В. Крушельницької, є: адміністративна, інформативна та мотиваційна.

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

Кожна із цих проблем пов'язана з різними аспектами ділової оцінки. Так, при наймі на роботу передусім вимагають оцінки особистих якостей претендента, а при атестації — оцінки результатів праці.

Регулярне і систематичне оцінювання персоналу забезпечує керівництво інформацією для прийняття обґрунтованих рішень із збільшення заробітної плати, підвищення на посаді, присвоєння кваліфікації.

На думку В. А. Савченко, оцінювання персоналу (зовнішнє і самооцінка) виконує дві основні функції: орієнтуючу й стимулюючу.

Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінювання персоналу, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання й одночасно позбавитись працівників інертних, малокваліфікованих та безперспективних.

Насамперед потрібно відмітити, що єдиної універсальної методики, придатної для вирішення усього комплексу завдань, які належать до оцінювання персоналу, просто не існує. Поки що загальноприйнятої методики оціню-

вання персоналу немає як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці. З цієї причини підприємства розробляють програму оцінювання або користуються типовими методиками і рекомендаціями аналогічних підприємств. Краще користуватись не зовсім досконалими методиками оцінювання, ніж взагалі жодними. Адже найгірше оцінювання — його відсутність.

Як показують дослідження, найефективнішою формою оцінювання є проведення комплексного оцінювання. Для оцінювання персоналу застосовують сучасні технології: метод "360°", метод зваженої оцінки, рейтинговий метод.

Найбільш поширений сьогодні метод оцінки — метод "360°". Оцінка "360°" — це систематичне збирання даних про показники праці окремого працівника чи групи, що отримані від зацікавлених осіб, та використання зворотного зв'язку.

Обґрунтуванням застосування цього методу є те, що оцінка "360°":

- дає можливість організації усвідомити, наскільки важлива узгодженість між поведінкою керівника, поведінкою працівника, результатами діяльності підрозділу та очікуванням споживача;
- визначає складність управління і цінність інформації, що надходить із різних джерел, при цьому оцінюються не лише професійні, а й лідерські якості працівника;
- дає змогу розробити план розвитку працівника щодо його професійних, управлінських та лідерських компетенцій, його максимальної інтеграції в організацію, що, безперечно, впливає на підвищення як задоволеності працівника, так і ефективності діяльності компанії.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Відсутність розробленої системи стимулювання якісної та ефективної праці створює насамперед передумови зниження конкурентоспроможності фірми, що негативно позначиться на заробітній платі й соціальній атмосфері в колективі.

Великий внесок у дослідження цих проблем внесли як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Насамперед відзначимо українських та російських вчених, це: А. К. Гастєв, І. М. Керженцев, О. К. Харченко, О. І. Амоша, Ю. М. Рубінський, М. Д. Прокопенко, Д. П. Богиня, Р. В. Гаврилов, І. В. Багрова, О. Є. Германова, О. М. Уманський та ін. Значні дослідження ефективності праці та використання їх в управлінні підприємствами здійснили також зарубіжні вчені: А. Сміт, Р. Оуен, Ф. Тейлор, Р. Солсу, Ф. Бастіа, Е. Деннісон, Д. Кендрік, Д. Б. Кларк, Б. Сей та ін. Невирішеним залишається питання найбільш ефективних методів стимулювання персоналу підприємств в Україні.

Розглянемо особливості стимулювання праці на підприємствах та її вплив на загальну ефективність ОФЕГГ ВАТ “Київоблгаз”.

На сьогодні конкурентоспроможність підприємств визначається великою кількістю чинників і умов. Одним з чинників, що обумовлює досягнення підприємством конкурентних переваг, є наявність достатньої кількості

якісних трудових ресурсів та ефективне управління ними. Недостатня увага до людського чинника у підготовці та реалізації господарських рішень, як правило, веде до низького економічного ефекту.

Праця в розвинених країнах світу є найдорожчим чинником виробництва. В Україні вона залишається малопродуктивною і дешевою. Стан ефективності праці та її резерви залишаються здебільшого поза увагою. Нехтування зазначеним чинником виявляється насамперед у недостатній увазі до проблем матеріального стимулювання. Особливе місце на підприємствах як чинник діяльності займає праця, оскільки саме персонал створює додатковий прибуток, здійснюючи не лише просування товару, а й його рекламу і сервісну підготовку. У практиці оплати праці її продуктивність, зазвичай, не береться до уваги.

У контексті побудови системи управління ефективністю функціонування підприємства важливим є реалізація чотирьох основних етапів:

- дослідження основних характеристик ефективності функціонування підприємства за зазначеними параметрами його діяльності;
- виявлення та формування основних резервів підвищення ефективності функціонування підприємства у загальному аспекті та в розрізі окремих скла-

дових функціонування економічної системи;

- розроблення інформації щодо підвищення ефективності діяльності та формування економічної програми розвитку підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі;

- реалізація, моніторинг та поточний контроль у рамках реалізованої програми підвищення ефективності функціонування підприємства [1].

Вважаємо, що мотивація працівника передбачає використання внутрішніх причин, під впливом яких людина діє. За недостатності або відсутності таких причин включається стимулювання з метою формування мотиву діяльності.

Тому особливого значення набула розробка комплексного підходу щодо організації управління матеріальним стимулюванням персоналу, яка має враховувати:

- індивідуальний підхід до кожного співробітника;

- стимули, що спонукають до активізації трудової діяльності і дають змогу відстежити слабкі сторони даної системи та визначають розмір коштів на оплату праці персоналу, а також взаємозв'язок потреб і потенційних можливостей підприємства [2].

Показником оцінювання діяльності персоналу на досліджуваному підприємстві є величина прямої та додаткової заробітної плати. Рівень оплати праці є важливим показником соціально-економічного стану підприємства. При низькій оплаті праці відбувається процес гальмування темпів економічного зростання, оскільки обмежується як обсяг споживання, так і деформується його структура.

На мікрорівні проблему можна розв'язати, запровадивши економічний механізм, що стимулюватиме безпосередні мережі до застосування інноваційних технологій, спрямованих на зменшення матеріало- та енергоміст-

кості діяльності. Саме зменшення матеріальних витрат може бути джерелом зростання оплати праці як у прямому, так і відносному вимірах.

Вивчивши проблеми організації роботи з персоналом на підприємстві, необхідним є впровадження більш дієвої системи стимулювання персоналу на ОФЕГГ ВАТ “Київоблгаз”. Мотивація трудової діяльності передбачає використання внутрішніх причин, під впливом яких людина діє. При недостатності чи відсутності таких причин включається стимулювання з метою формування мотиву діяльності [3].

Оскільки стратегія мотивації трудової діяльності — складний, відносно стійкий процес, зумовлений певними особистими характеристиками людини, а також необхідністю задоволення її потреб та їх відповідності зовнішнім умовам діяльності [4], виникає потреба в розробленні системи стимулювання персоналу на ОФЕГГ ВАТ “Київоблгаз” з метою забезпечення не лише внутрішнього поліпшення якості кадрів, а й підвищення ефективності діяльності ОФЕГГ ВАТ “Київоблгаз” загалом.

Тому для забезпечення підвищення якості підготовки персоналу ОФЕГГ ВАТ “Київоблгаз” необхідно:

- підвищувати кваліфікацію персоналу у сфері стратегічного управління збутом шляхом навчання у ВНЗ, стажування у провідних установах, участі у навчальних тренінгах;

- залучати провідних фахівців у сфері стратегічного управління збутом до роботи підприємства;

- турбота про соціальний розвиток колективу.

З метою ефективної дії стратегічних мотиваційних підходів до управління трудовими ресурсами на ОФЕГГ ВАТ “Київоблгаз”, важливо забезпечити дотримання таких принципів: підбір працівників, формування здорового, сприятливого доброзичливого клімату в колективі; сприйняття працівника як

особистості, повага до нього, його потреб та інтересів; створення безпечних, комфортних умов праці; створення умов та надання однакових можливостей для професійного росту працівника; забезпечення відповідності винагороди працівника результатам його праці; справедливий розподіл доходів, участь працівників у прибутках; залучення працівників до управління виробництвом; забезпечення працівника на підприємстві не лише матеріально, а й надання морально-соціальної захищеності.

Оскільки розробка системи стимулювання вирішується для кожного підприємства індивідуально, і необхідною умовою її ефективності є відповідність мотивів і стимулів, то цілеспрямований вплив на трудову мотивацію приводить до створення мотивуючого трудового середовища, яке дає змогу підвищити продуктивність праці, зацікавленість персоналу в кінцевих результатах своєї діяльності, що, у свою чергу, “працює” на підвищення дохідності і конкурентоспроможності самого підприємства [6].

Стосовно нематеріальної мотивації трудової активності персоналу ОФЕГГ ВАТ “Київоблгаз”, слід констатувати, що найефективнішими способами нематеріального стимулювання персоналу є: залучення працівників до управління справами виробництва, що особливо актуальне в корпоративних організаціях, тобто концепція партисипативного управління персоналом, поліпшення побутових умов персоналу, запровадження гнучких графіків роботи, підвищення комфорту на робочому місці, внесення різноманітності у діяльність співробітників, підвищення спільності працівників з підприємством.

Таким чином, для підвищення активності персоналу ОФЕГГ ВАТ “Київоблгаз”, досягнення їх задоволеності пра-

цею необхідно в комплексі вирішувати соціально-психологічні проблеми в колективі, що є важливою умовою успішного функціонування підприємства в умовах ринкових відносин.

Отже, у практичній діяльності підприємств система стимулювання персоналу має стати складовою стратегічного розвитку підприємства. Розробивши ефективний механізм стимулювання праці персоналу, підприємство одночасно із вирішенням багатьох соціальних питань вирішує одне з основних стратегічних завдань — підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу, що, у свою чергу, неодмінно виступає позитивним чинником фінансового розвитку підприємства.

Література

1. *Виноградський М. Д., Беляєва С. В.* Управління персоналом: Навч. посіб. — К: Центр навч. л-ри., 2006 — 504 с.
2. *Воробйова О. К.* Оцінка системи стимулювання праці на підприємствах торгівлі м. Донецька // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. — Донецьк; ДДКІ, 2007. — С. 69–70.
3. *Івасів І.* Діагностика ефективності функціонування торговельного підприємства // Наук. вісн. НЛТУ України. — 2009. — Вип. 19.1 — С. 94–99.
4. *Колонтаевский О. П.* Мотивы и стимулы трудовой деятельности персонала / Вісн. міжнар. слов'ян, ун-ту: Сер. екон. науки. — 2006. — № 11. — С. 42–44.
5. *Кошелупов І. Ф.* Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 Одес. держ. екон. ун-т. — О., 2006. — 20 с.
6. *Ніколаєнко В. О.* Стимулювання персоналу як складова стратегічного розвитку підприємства // Вісн. Дніпропетр. держ. фінанс. акад., — 2008. — № 1. — С. 45–46.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Самоменеджмент як послідовне застосування практичних методів управління у повсякденній діяльності спрямоване на оптимальне й осмислене використання персональних ресурсів людини (інтелект, воля, здібності та ін.).

Мистецтво управляти собою, своїм часом, своєю життєдіяльністю, перебігом власного життя, розвиватися й удосконалюватися — неповний перелік завдань, що розглядаються самоменеджментом. Основна мета його полягає в тому, щоб максимально використувати власні можливості, свідомо управляти перебігом свого життя (самовизначатися) і долати зовнішні обставини як на роботі, так в особистому житті.

Проблеми формування та розвитку системи самоменеджменту в останні роки отримали широке відображення у науковій літературі.

Методологічні аспекти функціонування самоменеджменту, особливо керування часом, досліджуються у працях В. І. Андрєєва, Г. А. Архангельського, А. Беркмана, М. Вудкока, К. І. Варламова, А. К. Гастєва, І. Л. Добротворського, П. Друкера, Л. Зайверта, В. С. Карпичева, П. М. Керженцева, Дж. Моргенстерна, Л. В. Фаткіна, Д. Френсіса, А. Т. Хроленко та інших російських і зарубіжних учених.

Але, на жаль, новітні досягнення науки в галузі вивчення управління є надбанням достатньо вузького кола фахівців. Тим часом, як показує практика,

персональний менеджмент сприяє значному підвищенню ефективності діяльності не тільки професійних управлінців, а й практично будь-якого фахівця у будь-якій сфері життя суспільства.

Розвиток особистості працівників заснований на тому, що люди з високим рівнем особистої майстерності досягають більш високих результатів. Розвиток організації — це водночас і розвиток її працівників.

Хто не навчився управляти собою, той не зможе управляти іншими — так свідчить стародавня мудрість. Адже як можна добре зрозуміти інших, якщо не розумієш самого себе. Тому насамперед людина має пізнати саму себе.

Кожній людині взагалі і особливо тому, хто готує себе до роботи організатора-менеджера або вже є таким, передусім необхідно вміти перетворити ситуацію з типовою невпорядкованістю дій, зумовленою зовнішніми обставинами, в ситуацію цілеспрямованих і здійснених завдань. Навіть тоді, коли на вас з усіх боків звалюються різноманітні завдання і робота прямотакі захльостує, завдяки послідовному плануванню часу і використанню методів наукової організації праці можна знайти резерв часу (у тому числі і для дозвілля) для справді керівних функцій.

До основних навичок і здібностей, якими має володіти менеджер для ефективного управління, належать такі: здатність управляти собою; розумні осо-

бисті цінності; чіткі власні цілі; наполегливе постійне особисте зростання; навички і завзяття щодо вирішення проблем; винахідливість і здібність до інновацій; висока здатність впливати на оточуючих; знання сучасних управлінських підходів; здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи; вміння навчати і розвивати підлеглих. Якщо деякі із зазначених навичок і здібностей у менеджера відсутні, виникають відповідні обмеження: нездатність управляти собою; нечіткість особистих цілей; зупинений саморозвиток; недостатність навичок вирішувати проблеми; бракує творчого підходу; невміння впливати на людей; недостатнє розуміння особливостей управлінської праці; слабкі навички керівництва менеджера; невміння навчати; низька здатність формувати колектив. Подолання цих обмежень в результаті самоменеджменту сприятиме підвищенню професійного управлінського і творчого потенціалу менеджера. Методика самоменеджменту по обмеженнях передбачає дослідження з використанням системи тестів щодо своїх особистих обмежень, уточнення, саме в чому вони полягають і як працювати, щоб їх позбутися.

Перелічені якості забезпечують основу для оцінювання кожним менеджером своїх можливостей відповідно до вимог їхньої роботи.

Відомий американський дослідник

Пітер Друкер в одній зі своїх праць відзначає, що на сьогодні найважливішим завданням наукового менеджменту стає проблема управління на рівні окремої людини, тобто самоменеджмент, одним з найважливіших розділів якого є персональний стратегічний менеджмент. Прискорення соціально-економічних процесів зумовлює те, що у людини з'являється можливість вибору з більшої кількості життєвих стратегій. Насправді, життя окремої людини прискорюється настільки, що вона змушена думати принаймні про побудову двох стратегій своєї кар'єри, що пов'язано, зокрема, із зростаючою різницею між тривалістю періоду активного життя людини, що збільшується, і середнім періодом життєвого циклу сучасних підприємств, який скорочується. Це характерно не тільки для розвинених країн Заходу.

Таким чином, одним з перспективних напрямів менеджменту стає самоменеджмент, який являє собою послідовне і цілеспрямоване використання керівником (фахівцем) випробуваних методів і практичних прийомів роботи у повсякденній діяльності для підвищення ефективності процедур і операцій, що виконуються, а також досягнення намічених цілей.

У цілому можна зазначити, що самоменеджмент є актуальним напрямом сучасної концепції менеджменту, який потребує подальшого дослідження і розвитку.

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ

У сучасних соціально-економічних умовах на життєдіяльність людини впливає значна кількість соціально-економічних та технологічних змін. Зміни, що відбуваються у різних сферах суспільного життя, висувують підвищені вимоги до людини, яка, з одного боку, повинна пристосовуватися (адаптуватися) до нової технічно та інформаційно насиченої реальності, а з другого — зберігати відносну рівновагу, тобто дотримуватися фундаментальних установок та переконань.

Важливим соціальним та психологічним фактором сучасної епохи постає процес глобалізації, який спричинив зміни і в професійному просторі: активізація міграційних потоків, збільшення кількості безробітних та, як наслідок, стрес та деформацію особистості професіонала. Тобто, мова йде про посилення розриву між вимогами суспільства до професіонала, його діяльності та адаптаційними можливостями самого професіонала, що неминуче призводить до порушення взаємодії людини із зовнішнім світом.

У зв'язку з викладеним виникає потреба допомогти людині адаптуватися у професії, забезпечити психолого-педагогічні умови для розвитку адаптаційного потенціалу працівників.

Незважаючи на це, вважаємо за необхідне більш детальніше дослідити стан професійної адаптації.

Сучасні уявлення про адаптацію в медицині базуються на розумінні адап-

тації як сукупності реакцій, які забезпечують пристосування організму, або окремого його органа, до мінливих умов оточення. У медицині адаптацію переважно розглядають (Н. Е. Введенський, І. П. Павлов, М. І. Сеченов, А. А. Ухтомський) як життєдіяльність людського організму в нормі і патології, мова йде в даному випадку про фізіологічну адаптацію.

Аналізуючи існуючі дефініції поняття “адаптація” у психології можна зазначити, що адаптацію переважно розглядають:

- як процес пристосування до зовнішніх, мінливих умов існування (Б. Ф. Ломов, А. В. Сиомичов, М. Т. Скубий);
- як процес активної взаємодії особистості та оточення (Т. І. Ронгинська, Л. А. Мацкевич);
- як процес встановлення оптимальної відповідності особистості і навколишнього середовища (Ф. Б. Березін);
- як особливу форму відображення зовнішнього та внутрішнього оточення (О. Б. Георгієвський);
- як процес та результат внутрішніх змін, зовнішнього активного пристосування та самовдосконалення індивіда до нових умов існування (А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А. А. Баранов).

Наведені психологічні визначення адаптації носять взаємодоповнюючий характер.

Було досліджено стан професійної адаптації персоналу на АК “Сова”. Для молодих спеціалістів і спеціалістів,

які вперше прийшли на роботу, на АК “Сова” передбачається спеціальна програма, що дає змогу адаптувати спеціаліста, визначити його професійні якості і прищепити внутрішньофірмові традиції. Адаптація молодих спеціалістів, випускників вишів і технікумів, виявлення в їхньому оточенні перспективних особистостей, які мають високі особистісно-професійні якості, є одним із найважливіших спрямувань діяльності АК “Сова”.

Близько 120 осіб на рік відбираються і проходять 3-місячний тренінг-навчання. Заняття відбуваються п'ять разів на тиждень по 1,5 години в день. Важливим елементом успіху є 3–4 год самостійної чи командної практичної роботи. Слухачі вивчають теорію, закріплюють навички на практиці та виконують індивідуальні проекти під керівництвом досвідчених працівників компанії. 80–90 % тих, хто пройшов курси, отримує роботу в компанії.

Крім навчання в рамках розвитку компетенцій, у компанії виникають і поточні потреби, які вимагають додаткових навчальних програм. Керівник підрозділу може замовити додаткове навчання для своїх підлеглих у АК “Сова”, заповнивши для цього спеціальну форму. Для уникнення непорозумінь, керівник заповнює поле, де описує бізнес-проблему, яку необхідно вирішити, визначає цілі навчальної події та очікуваний результат, описує профіль учасників, визначає дату та можливого тренера. Для програм, що становлять понад 8 годин та охоплю-

ють працівників із різних розробничих центрів, створюється документ, в якому потрібно описати організаційну модель навчання та необхідні ресурси, що включають не тільки вартість тренерських годин, а й витрати на відрядження, організацію перерв на каву/чай, обіди, матеріали.

Організоване навчання у трьох напрямках: функціональні знання і навички (так звані *hard skills*), управлінські знання і навички (*soft skills*) та професійні навички (що стосуються виробництва). Навчання і розвиток фіксується в індивідуальних планах розвитку та формується перспективно, тобто визначається на майбутнє за результатами проведеного оцінювання досягнень і розвитку. Єдиним ретроспективним показником є відсутність розвитку будь-яких двох компетенцій протягом року. У таких випадках компанія переглядає необхідність інвестування у розвиток працівника та намагається визначити причину ситуації, що склалася з його розвитком.

У процесі взаємодії людини з навколишнім середовищем відбуваються перетворення та відповідні зміни не тільки в людині, а й у середовищі. Тобто людина постає реальним творцем, перетворювачем своєї життєдіяльності.

Підсумовуючи різні підходи до розуміння адаптації, зазначимо, що адаптація людини є складним процесом та результатом взаємодії суб'єкта і середовища. При цьому підкреслюється, що визначальним моментом цього процесу є активність людини не пристосувального, а дієвого, адаптивного характеру.

ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Успішне управління організацією та діяльністю її персоналу передбачає обізнаність не лише з діловим, а й позаділовим спілкуванням. Психологічний клімат в організації може посилювати чи знижувати предметну діяльність людей, так само як і професійні завдання організації істотно впливають на психологічний клімат. Саме тому одним із чинників успішної діяльності організації є стан міжособистісних відносин, на одному полюсі якого розташувався сприятливий психологічний клімат, на іншому — конфліктна ситуація, яка може дезорієнтувати колектив, або погіршити діяльність організації.

Соціально-психологічний клімат (від грец. *klimatos* — ухил) — це якісний бік міжособистісних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в колективі.

Основними факторами, що впливають на стан соціально-психологічного клімату (СПК) в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками; стиль керівництва, особистість керівника, а також те, чи задоволений він співробітниками.

Спільна діяльність поступово набуває для членів групи все більш важливого й усвідомленого характеру, і

стає основою подальшого розвитку, що спонукає до більш чіткої мотивації міжгрупових стосунків, які ґрунтуються не тільки на досвіді спілкування, а й на результатах спільної діяльності кожного члена групи. У міру усвідомлення завдань та цілей спільної діяльності, із загальної структури виокремлюються такі структури, як міжгрупові стосунки з усією гамою емоційних відтінків. Ці параметри, на думку багатьох вітчизняних і зарубіжних психологів, і характеризують СПК у групі.

Метафоричність поняття “клімат” може породжувати скептицизм відносно його наукової цінності. “Клімат та атмосфера — поняття метеорології та географії, — пише К. К. Платонов, — тому іноді вважають, що з прикметником “психологічний” вони не наукові терміни, а тільки образні вирази”. Але це не так. Одержавши такий прикметник, вони стають науковими термінами психології, що виражають певні явища”.

Слід відзначити, що від того, як розуміють та визначають предмет соціальної психології, залежить змістовна характеристика соціально-психологічного клімату. Тут мають місце значні розбіжності, які відобразились, наприклад, у ще недостатньо чіткому розмежуванні понять “психологічний клімат” та “соціально-психологічний клімат”. Трапляється, що глибина першого поняття збільшує глибину другого. А інколи перше підмінюється другим.

Згуртованість колективу означає єдність поведінки його членів, яка заснована на спільності інтересів, ціннісних орієнтацій, норм, цілей і дій щодо їх досягнення.

Згуртованість будь-якого колективу є головною його силою. Колектив, сформований формально чи неформально, може бути різним з точки зору згуртованості його членів. Згуртованість може бути дуже високою, коли люди тісно пов'язані один з одним, разом відповідають за досягнення певної мети, яка стоїть не лише безпосередньо перед ними, а й перед організацією в цілому, тому вони роблять все для успішного її досягнення. Згуртованість може бути дуже низькою, коли колектив не має навіть чіткого організаційного оформлення, відсутня загальна мета і кожен діє сам по собі, на свій страх і ризик, намагаючись продемонструвати індивідуальні результати і не рахується з іншими.

Психологічна сумісність — це здатність членів групи чи колективу до спільної продуктивної діяльності, що базується на їх оптимальному поєднанні.

Критеріями сприятливого соціально-психологічного клімату можуть слугувати такі характеристики:

- на рівні колективної свідомості: розуміння суспільних цілей; позитивна оцінка власної виробничої діяльності; оптимістичний (життєрадісний) настрій,

що домінує 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 стосунках); низький рівень конфліктності у міжособистісних стосунках, відсутність порушень трудової дисципліни; відсутність чи незначна плинність кадрів; вільне обговорення усіх питань, невимушеність атмосфери, доброзичливість критики.

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

- переважання творчого, професійного настрою протягом дня;
- почуття групової згуртованості та товариськості;
- гарні взаємозв'язки між співробітниками;
- своєчасність та об'єктивність вирішення конфліктних ситуацій;
- справедливість в оцінюванні діяльності кожного працівника;
- використання можливостей неформального лідерства;
- критика і самокритика;
- колективне обговорення варіантів важливих рішень, що приймаються;
- цілковита згода надати допомогу співробітникам.

ПЛАНУВАННЯ ТА ПІДГОТОВКА КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ КЕРІВНИХ КАДРІВ

Робота з кадровим резервом спрямована передусім на вдосконалення розвитку персоналу, його професійне зростання і побудову кар'єри. Планування кадрового резерву має на меті прогнозувати професійні просування, їх послідовність і супроводжуючі їх заходи. Воно потребує опрацювання усієї ланки просування, переміщення, звільнення певних співробітників.

Підготовка кадрового резерву має три етапи: формування резерву кадрів, підготовка працівників, які входять до його складу, до роботи на новій посаді і призначення на вакантну посаду.

Визначення чисельного і посадового складу резерву базується на розрахунку потреб у керівних кадрах і кадрах спеціалістів на планований період з урахуванням їхнього руху, необхідності забезпечення працівниками, які обіймають нові посади.

При формуванні кадрового резерву необхідно виділити базові посади для кожної категорії керівників, а також джерела комплектування.

Система роботи з молодими співробітниками, які мають лідерський потенціал, може стати важливим фактором підвищення ефективності управління будь-якої організації. Але цей процес має бути добре обдуманий і відповідати стратегічним цілям розвитку організації та її культурі.

Робота з кадровим резервом забезпечує вдосконалення і розвиток кадро-

вого потенціалу, становлення керівників і спеціалістів підприємницького типу, які здатні адекватно реагувати на зміни в усіх сферах діяльності і ефективно працювати в сучасних умовах. Наявність резерву сприяє організації планомірного навчання і стажування, що скорочує період професійної адаптації працівника, забезпечує безперервність процесу управління, зменшує ризик, пов'язаний з помилками при призначенні на звільнену посаду, дозволяє випадковостям і своєчасно замінює не дуже підготовлених працівників на більш підготовлених.

Одним із головних недоліків у роботі з резервом є формалізм. Про це свідчить значний відсоток працівників, призначених на керівні посади з числа, що не були в резерві. Але, як правило, дедалі рідше трапляється ситуація, коли взагалі офіційного резерву немає. Цей резерв іноді є так званим "паперовим резервом". У наслідок він не може бути основним джерелом керівних кадрів. Тому при аналізі виявляється, що серед призначених на посаду — велика питома вага кандидатів, які не були у складі резерву чи були зараховані до нього за кілька місяців до призначення, коли питання про нього було вирішене. Нормативні матеріали, якими необхідно керуватися у процесі формування резерву, відсутні. Навіть проблема величини резерву вирішується по-різному.

Серйозною проблемою, що існує при зарахуванні працівника до резерву, залишається суб'єктивізм. Немає посадової відповідальності того, хто рекомендує, і тих, хто приймає рішення про зарахування до резерву. Система атестації кадрів є недостатньо орієнтованою на вирішення питань резерву, а в ній немає будь-яких спеціальних, важливих саме для відбору до резерву форм і методів оцінювання працівників. Відсутні усталені процедури формування резерву, наступної підготовки взагалі і навчання зокрема, а також вимоги обов'язковості навчання.

Для кожного працівника, зарахованого до резерву (стажиста), затверджується керівник (основний) і керівники етапів стажування, які складають індивідуальний план відповідно до кожного етапу.

На нашу думку, керівники стажистів мають отримувати матеріальну винагороду (інакше підготовка резервістів буде формальною, тобто тільки на папері або з мінімальними зусиллями з боку наставників), особливо за успішне проходження стажистом службово-професійного просування.

Стажисту встановлюється оклад, що відповідає певній посаді, але вище попереднього, причому на нього поширю-

ються всі види матеріального заохочення, які передбачені для даної посади.

Рішення про включення до складу резерву має для працівника велике мотивуюче значення.

На кожного кандидата до резерву складається індивідуальний план просування. Розділи плану роботи з резервом включають теоретичну підготовку, заміщення керівника у період його відсутності, участь у вирішенні організаційних питань, стажування, формування навичок спілкування.

Підготовка кадрового резерву полягає у навчанні і вихованні працівників, які зараховані до резерву, систематичному і всебічному вивченні їх повсякденної роботи (при цьому уточнюються особисті, професійні і ділові якості кандидатів, їх сильні і слабкі сторони, ступінь просування на керівну посаду); у підборі відповідної форми навчання; у визначенні заходів щодо підвищення ділової кваліфікації й оволодінні практичними навичками роботи на посаді на яку зарахований кандидат до резерву.

Для поліпшення підготовки спеціаліста до управлінської праці і контролю за його діяльністю у період його перебування в резерві для кожного зарахованого до резерву складається індивідуальний план розвитку.

ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Проблема оптимізації структури персоналу більшою мірою загострюється у зв'язку з економічною кризою. Тому політика підприємства по набору і відбору персоналу, по оптимізації його чисельності і структури є пріоритетною для фірми, оскільки вона відіграє дуже важливу роль для досягнення організацією цілі і своєї місії. Витрати на персонал стали однією із перших статей, які потрапили під скорочення. Найпопулярнішою мірою, прийнятою для компенсації нестабільної ситуації, стала оптимізація організаційної структури, у тому числі й скорочення чисельності персоналу компанії.

Основними заходами, які українські компанії вживають або збираються вжити в межах свого підприємства, щоб пом'якшити негативні наслідки кризи, є такі: зниження витрат; налагодження управління фінансовими показниками та ліквідністю; скорочення персоналу, реорганізація підприємства.

Структуру організації можна визначити як просту сукупність способів, за допомогою яких процес праці спочатку розділяється на окремі робочі завдання, а потім досягається координація дій за вирішенням завдань.

У ряді випадків поняття “оптимізація організаційної структури” стало підмінюватися поняттям “скорочення чисельності персоналу”. Це в корені неправильно. Оптимізація — це ряд серйозних заходів. Насамперед, сюди входить аналіз організаційної структу-

ри компанії і те, як саме ця структура відповідає стратегії компанії у поточний період. При такому розгляді скорочення витрат за допомогою звільнення персоналу — це можливий, але не завжди обов'язковий крок.

Будівельна галузь, один з локомотивів вітчизняної економіки, одна з перших прийняла на себе удар кризи. Більшість будівельних компаній у країні припинили роботу. Найважче доводиться компаніям, які спеціалізувалися на житловій нерухомості. У більш вигідному становищі — великі корпорації, які займаються різними напрямками бізнесу.

Щоб розумно здійснити оптимізацію структури персоналу, необхідно знати:

по-перше, точно визначити і структурувати кількість працюючих у компанії (факт) і потреби в персоналі на найближчий час. Потрібна необхідна кількість співробітників для успішної реалізації наявних проектів;

по-друге, постаратися сприйняти організацію як живий організм, співвіднести функції, які виконують окремі співробітники, з функціями різних органів тіла. Це дасть змогу виявити в кожному підрозділі: “мозок” і “кістяк” — ключових, незамінних працівників; “м'яза” — найбільш ефективних співробітників; тих людей, чиї компетенції сьогодні не затребувані; “кадровий баласт”.

по-третє, описати бізнес-модель компанії в цілому, зрозуміти структу-

ру бізнес-процесів, а також оцінити їх ефективність в умовах, що змінилися. Керівник повинен глибоко розбиратися в принципах діяльності всіх підрозділів, розуміти взаємозв'язок бізнес-процесів і вплив на бізнес “зовнішніх” факторів;

по-четверте, оцінити обсяг і структуру витрат на персонал, визначити зв'язок цих показників із загальними економічними показниками діяльності своєї організації.

На основі цих даних потрібно скоригувати стратегію компанії — на період спаду економіки і після нього.

Скоригувати стратегію означає — планувати. Скласти гнучкий план оптимізації. Діяти хаотично в умовах кризи — означає вести компанію до руйнування. Потрібно усвідомити, що в період спаду з'являється можливість здійснити такі перетворення, які неможливо провести в “мирний” час.

Оптимізувати структуру персоналу складно не тільки з точки зору прийняття рішень, а й тому що персонал — найважливіший і водночас, найскладніший ресурс компанії і будь-які зміни зазвичай сприймає негативно.

Не підлягає сумніву, що кожний роботодавець повинен пам'ятати про етику звільнення. Тут існує як моральний, так і матеріальний аспект. Рядовий співробітник не винен, що його функція тепер не потрібна. Коректне прощання, а можливо, і допомога в наступному працевлаштуванні — це навіть не стільки данина моральному боргу, скільки робота над формуванням позитивного НК-Бренда компанії. З іншого боку, скривджений співробітник — це завжди загроза безпеки компанії. Судові позови, розгляди з контролюючими органами можуть посилити складну ситуацію і відволікти від вирішення найважливіших проблем.

У кризовій ситуації далеко не всі керівники можуть морально і матеріально зважитися на такі перетворення у своїй компанії. З одного боку, шкода часового ресурсу, з другого — процедури здаються витратними фінансово.

Таким чином, кризовий час — це не час звільнень, це час тверезої оцінки, максимальної ефективності з мінімальними витратами.

ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Розвиток персоналу — одна з найважливіших складових загального підвищення ефективності виробництва. В економічно нестабільні періоди проблемі розвитку персоналу надавали недостатньо уваги, але саме в період кризи розвиток персоналу є однією з умов економічного зростання. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями і цілеспрямованістю. Освіта і навчання персоналу мають бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток. За сучасних умов проблема розвитку персоналу набуває все більшої значущості. Зважаючи на це, в країні набуває особливого значення проблема відродження системи професійного навчання кадрів на виробництві.

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навичок. Знання випускників на початку ХХ ст. знецінювались через 30 років, у кінці століття — через 10, сучасні спеціалісти повинні перенавчатися через кожні 3–5 років [4, 43].

Професійний розвиток — це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи використовуватиме у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників з метою виконання но-

вих виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї мети 10 % фонду заробітної плати [3, 88].

Про важливість професійної підготовки кадрів можна зробити висновки з таких цифр: чисельність громадян, які були навчені новим професіям на виробництві, скоротилась в Україні у 2006 р. по відношенню до 1991 р. за різними оцінками в 2,5–3 рази; періодичність підвищення кваліфікації кадрів в Україні в середньому становить близько 16 років, тоді як у країнах Західної Європи і Японії — 3,5 року, в Росії — 7 років; нині на виробництві навчаються близько 10 % працівників від загальної чисельності працюючих; невідповідність між індексами рівня освіти і ВВП (див. таблицю) [2].

Тобто для України, на відміну від економічно розвинених країн світу, характерна значна неадекватність між індексами рівня освіти та ВВП, що свідчить про занижений рівень можливостей щодо розвитку та продуктивного використання людського потенціалу. Узагальнюючи думки багатьох економістів можна зазначити, що в Україні необхідно створювати економічні та соціальні умови для формування висококваліфікованої робочої сили, у тому числі за рахунок реалізації гнучких, ефективних, маловитратних методів професійного навчання.

Показники розвитку людського потенціалу

Країна	Індекс рівня освіти (І)	Індекс ВВП (І)	Індекс розвитку людського потенціалу (І)
Норвегія	0,99	0,99	0,956
Канада	0,98	0,95	0,943
США	0,97	0,98	0,939
Японія	0,94	0,93	0,938
Великобританія	0,99	0,93	0,936
Франція	0,96	0,93	0,932
Німеччина	0,95	0,94	0,925
Польща	0,96	0,78	0,850
Росія	0,95	0,74	0,795
Україна	0,94	0,65	0,777

Тому нині багато підприємств перейшли на випуск продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів серії ISO 9001:2000, які містять вимоги до системи менеджменту якості, у тому числі при навчанні персоналу, а також до комплексної підготовки кадрів (ISO 9001:2000, п. 6.2.2.), яку без використання прогресивних інноваційних методів навчання, і насамперед модульного, підприємства не зможуть у короткий термін здійснити відповідно до вимог міжнародних стандартів. Крім того, за офіційними даними, кількість навчальних комбінатів та класів за останні роки скоротилась у середньому на 30 %, а кількість навчальних майстерень та ділянок для практичного навчання робітників на 45 % [1].

Основними проблемами, що нині ускладнюють організацію підприємства професійного навчання кадрів на виробництві, на думку багатьох дослідників, у зазначеній сфері є:

1. Обмеженість фінансування витрат на проведення професійного навчання на виробництві з боку підприємств. Так, провідні зарубіжні компанії витрачають на професійний розвиток персоналу і підготовку кадрів на виробництві значні кошти від 2 до 10 % фонду опла-

ти праці (наприклад, компанія Дженерал Моторс витрачає в середньому понад мільярд американських доларів у рік). В Україні ці кошти становлять 2 % від фонду оплати праці, а щомісячні витрати на професійне навчання одного працівника становлять менше двох гривень. Відомо, що витрати на професійне навчання кадрів у США перевищують 100 млрд дол. щороку. Приблизно 76 % американських корпорацій з кількістю 500 і більше зайнятих осіб мають програми у сфері підготовки і перепідготовки робочої сили. Загалом такі програми мають майже 30 % усіх фірм США, які розглядають витрати на освітні програми як неодмінний компонент своєї довгострокової економічної стратегії [1].

2. Недостатня зацікавленість роботодавців щодо вкладання коштів у професійне навчання. Так, на думку фахівців, більшість роботодавців працює на ринку впродовж відносно короткого часу і тому намагається економити на робочій силі й фізичному капіталі. Роботодавці неохоче спрямовують інвестиції в людський капітал, оскільки працівники, які здобули професійну підготовку широкого профілю, можуть перейти до іншого роботодавця і таким чином підприємство втратить свої кошти. Крім того, робо-

тодаві через різні обставини не можуть одержати достатньої користі від використання навченої робочої сили, водночас підприємства шляхом найму можуть взяти на роботу кваліфікованих працівників, не спрямовуючи інвестиції у людський капітал.

3. Незацікавленість працівників вкладати кошти у свою професійну підготовку через відсутність для цього достатніх стимулів. Вищий рівень професійної майстерності не завжди супроводжується підвищенням рівня заробітної плати. Вкладання коштів особистістю для одержання вищого рівня професійної майстерності може не принести належної віддачі в результаті відсутності відповідного вакантного робочого місця. Працівники не мають достатніх гарантій того, що інвестиції в дорогу професійну освіту не будуть втрачені внаслідок втрати ними робочого місця.

4. Практична відсутність відповідних структурних підрозділів (штатних посад) безпосередньо на підприємствах; недостатній рівень володіння спеціалістами, які залучаються як викладачі до професійного навчання кадрів на виробництві, новими сучасними технологіями та методиками навчання; відсутність типових навчальних планів та програм для навчання кадрів на виробництві, які відповідали б сучасним вимогам розвитку економіки.

Система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим управління розвитком персоналу має сконцентрувати свої зусилля на вирішенні таких проблем, як:

- розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;
- визначення потреб у навчанні працівників у розрізі спеціальностей та професії;

- вибір форм і методів професійного розвитку персоналу;
- вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;
- фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

Належний рівень професійного навчання кадрів на виробництві може бути забезпечений шляхом упровадження в навчальний процес на підприємствах такої інноваційної форми навчання, як модульна (ПРООН/МОП). Стосовно створення структур з питань професійного навчання кадрів на виробництві в Україні, то, по суті, вони вже існують у кожному регіоні (регіональні центри модульного професійного навчання), які є структурними одиницями Українського міжгалузевого центру модульного навчання.

Досвід упровадження модульного професійного навчання в Україні свідчить про доцільність його широкого використання в системі навчальних закладів Міністерства освіти і науки України, при навчанні учнів (слухачів, не зайнятого населення, у тому числі безробітних громадян, людей, які не можуть бути конкурентоспроможними на ринку праці: жінки, інваліди, молодь, військовослужбовці, звільнені в запас, та ін.) та при навчанні кадрів безпосередньо на виробництві.

Література

1. Заюков І. В., Коваль Н. О. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві // http://www.rusnauka.com/7_DN_2007/Economics/20575.doc.htm
2. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду // Україна: аспекти праці. — 2006. — № 2. — С. 30–35.

3. *Нестеренко О. М.* Шляхи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві // Вісн. економіки транспорту і промисловості. — 2010. — № 30. — С. 87–88.
4. *Чухно А.* Зміна характеру та структури зайнятості в умовах постіндустріального суспільства // Економічний часопис ХХІ. — 2002. — № 1. — С. 42–45

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЇЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

Становлення державного кордону України за світовими стандартами є доволі тривалим процесом, який потребує пошуку й впровадження надійних та обґрунтованих форм і методів його охорони, вдосконалення прикордонного контролю, підвищення ефективності комплексного використання прикордонних сил та засобів із широким залученням до охорони кордону висококваліфіковані професіоналів. Результативність цього процесу залежить від багатьох чинників, і передусім від ефективного управління персоналом Державної прикордонної служби України. Саме кадрові органи формують людський потенціал прикордонного відомства та використовують його резерви для підвищення ефективності оперативно-службової діяльності у сфері охорони державного кордону.

Зазначимо, що вимоги до процесу управління персоналом обумовлюються специфікою прикордонної служби, яка є складним, а часто й екстремальним, видом діяльності. Прикордонники мають бути готовими до виконання складних завдань з охорони державного кордону (вести боротьбу з нелегальною міграцією, контрабандою, транснаціональною злочинністю, наркобізнесом тощо), ризикуючи при цьому власним життям та здоров'ям. Зважаючи на це, підбір і розстановка людських ресурсів прикордонного

відомства на відповідні посади є першочерговим завданням, що істотно актуалізує роль та місце кадрового менеджменту.

Формування людського ресурсу, і насамперед розвиток управлінського потенціалу, є довготривалим чинником розвитку Державної прикордонної служби України як правоохоронної структури європейського зразка. Адже, як свідчить практика, ефективне функціонування будь-якого відомства є неможливим без залучення персоналу з певними структурними, кількісними та якісними характеристиками. Через це проблема формування людського, і зокрема управлінського потенціалу, стає більш нагальною і вимагає активізації кадрової роботи та пошуку ефективних умов її оптимізації в органах охорони державного кордону.

У загальних рисах проблемам визначення сутності та конкретизації елементів процесу управління персоналом присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: Т. Ю. Базаров, А. П. Бовтрук, В. М. Данюк, Г. А. Дмитренко, А. П. Єгошин, А. Я. Кібанов, В. М. Колпаков, А. М. Колот, А. І. Кочетков, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук, Є. В. Маслова, В. М. Петюх, В. О. Храмов та ін.

Однак питання, що стосуються управління персоналом у військових формуваннях, ще недостатньо висвітлені.

Реорганізація Державної прикордонної служби України — це плановий процес, який здійснюється на підставі Державної Програми.

У 2002–2003 рр. в усіх сферах діяльності почалися процеси широкої реорганізації. Були впроваджені новітні, ефективніші форми та методи оперативно-службової роботи, завдяки яким наблизились до актуальної моделі і забезпечили захист інтересів держави на кордоні. Перетворення Державної прикордонної служби з військової структури на правоохоронний орган розпочалось у 2003 р. Під час здійснення реформ удосконалювалася та раціоналізувалася система навчання. Для виконання цього завдання значну допомогу було отримано з Європейського Союзу та США.

Нині триває процес трансформації колишніх прикордонних військ, перетворення військового формування у професійний правоохоронний орган. Сполучені Штати Америки та Європейський Союз, а також низка зовнішніх партнерів України надали країні матеріальну та технічну допомогу для розвитку у сферах, пов'язаних з її кордонами.

Під час аналізу процесу структурної реорганізації було констатовано, що Державна прикордонна служба України на підставі широкого залучення закордонного досвіду, а також з урахуванням національних особливостей України має намір створити організацію, що відповідає вимогам ЄС. З цією метою було розроблено концепцію комплексної реорганізації відомства, процес трансформації розпочався.

Практика показує, що реформування основних напрямів службової діяльності, які забезпечують якісний добір та підготовку персоналу, може бути реалізовано лише в межах цільової програми розвитку системи комплектування, підготовки та роботи з персоналом Державної прикордонної служби України на період до 2018 р., якою пе-

редбачатиметься здійснення комплексу різнопланових заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети.

Виникла необхідність створити ефективну систему комплектування, підготовки та роботи з персоналом Державної прикордонної служби, яка відповідала б вимогам європейських стандартів та забезпечувала виконання завдань з охорони державного кордону України. Запропонована програма передбачає законодавче та нормативне забезпечення програми розвитку системи комплектування, підготовки та роботи з персоналом. Державної прикордонної служби України на період до 2018 р.; розвиток системи роботи з персоналом у процесі проходження служби, розвиток системи поточної підготовки персоналу і розвиток навчально-матеріальної бази навчальних закладів (центрів), органів охорони державного кордону за умови запровадження нових технологій підготовки персоналу.

Реалізація запропонованої програми здійснюватиметься в межах державної програми розвитку Державної прикордонної служби України на період до 2018 р., яка передбачатиме проведення комплексу правових, економічних, соціальних, інформаційних та інших заходів на близьку, середню і далекую перспективу, спрямованих на розвиток системи роботи з персоналом та її всебічне забезпечення.

Положення програми можуть уточнюватися і доповнюватися під час її формування та реалізації з урахуванням змін обстановки на державному кордоні, змін у законодавстві України з питань освітньої діяльності.

Програма здійснюватиметься відповідно до законодавства за рахунок коштів Державного бюджету, реалізації проектів міжнародної технічної допомоги та інших джерел, не заборонених законодавством України.

Згідно з Концепцією розвитку Державної прикордонної служби України,

з метою перетворення Служби у професійний правоохоронний орган обґрунтованою є інтеграція виконавчих структурних підрозділів, які здійснюють прикордонний контроль та охорону державного кордону. Інтеграція пов'язана з трансформацією системи навчання, яка має перейти на уніфікований порядок підготовки інспекторів-прикордонників правоохоронного типу, за умови існування необхідної правової бази, що відповідає зазначеним пропозиціям. Особовий склад, підготовлений у запропонованому вище порядку, має виконувати завдання у сфері охорони державного кордону та прикордонного контролю. Кожній особі, прийнятій до Державної прикордонної служби України, потрібно отримувати таку базову підготовку, як обов'язкову фахову. Також спеціальні посади можуть обійматися тільки після закінчення спеціальних курсів та навчання, участь в яких можна брати тільки після завершення базової підготовки.

У виконавчих органах обґрунтованою є ліквідація функціональних контрактних посад (наприклад: кухаря, водія), які не пов'язані з завданнями охорони кордону. Якщо ці посади необхідні, на них треба призначати цивільних працівників.

Було б обґрунтованим перемістити з Державної прикордонної служби України сферу завдань добору з організаційно-мобілізаційного управління до служби з управління персоналом.

У зв'язку з перетворенням Державної прикордонної служби України в правоохоронний орган необхідно опрацювати уніфіковану систему вступного іспиту для бажаючих вступити на службу, який перевіряв би придатність кандидата до служби. Ці іспити перевіряють обізнаність кандидатів у сфері загальних знань (у тому числі, історії, літератури, іноземної мови, суспільних та геополітичних знань, елементів право-

знавства). Рівень знань має бути встановлений на відмітці, що досягається у середніх школах. Найважливішою метою є прийняття на службу найкращих кандидатів, які забезпечуватимуть належне виконання службових обов'язків, матимуть здібності до служби у специфічних умовах (службового підпорядкування і дисципліни) і справлятимуться з формальними аспектами служби, які полягають у виконанні службових дій, пов'язаних із застосуванням законодавства та різних процедур.

У випадку, коли військовослужбовці сержантського та старшинського складу бажають обійняти вищі (офіцерські) посади, під час підготовки інспекторів-прикордонників варто обмірковувати можливість адаптації системи вступних іспитів до вищих навчальних закладів, що готують офіцерів правоохоронних органів, з урахуванням специфічних вимог Державної прикордонної служби України. Це має поєднуватися з посиленням правоохоронного характеру та правового характеру підготовки офіцерів Державної прикордонної служби України з особливим урахуванням того, що потенціал правової підготовки вже є в розпорядженні.

Необхідним є детальне врегулювання нормативними актами питань відповідного рангу (окремо від інших формувань збройних сил), які стосуються принципів проходження служби, прав та обов'язків, захисту інтересів, загальних та спеціальних вимог, які висуваються до кандидатів.

Трансформація особового складу Державної прикордонної служби України у професійний особовий склад може бути перспективною метою. Безумовно, цьому має передувати точне врегулювання нинішньої контрактної системи таким чином (з передбаченням перспективи), щоб перехід на професійний особовий склад був би гарантовано забезпеченим.

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ КАДРІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Зміни в економічному та політичному житті нашої країни, що відбулися протягом останнього десятиріччя, обумовили необхідність адаптації українських організацій до нових умов господарювання, пошуку нових ринкових механізмів управління. Одним з основних ресурсів організації, які визначають її ринкову стійкість, ефективність функціонування та перспективи стратегічного розвитку, є персонал. У свою чергу, рівень розвитку персоналу визначає конкурентний потенціал або конкурентні переваги організацій за умов ринкових трансформацій.

Компанія “Естет” була заснована у 2000 р. За 10 років існування стала найбільшим національним оператором у сфері beauty-індустрії і нині пропонує унікальний для ринку України комплекс послуг, спрямованих на рекламно-інформаційну підтримку й розвиток індустрії краси в Україні. Компанія “Естет” є обслуговуючою і надає кадрові, бухгалтерські, юридичні, інформаційні, охоронні та транспортні послуги 15 фірмам, які належать до її групи. Діяльність компанії ділиться на кілька основних напрямів: видавничий; організація виставок, дизайн і поліграфія.

Рішення кадрових питань в умовах ринкових відносин і ринку робочої сили набуває надто важливого значення, тому що змінюється суспільний статус працівника, характер його ставлення до праці та умов продажу робочої сили.

Зважаючи на це, керівник підприємства повинен у своїх рішеннях виходити з того, що людський потенціал виявляється за сприятливих для працівника умов, а його здатність виконувати роботу, вирішувати завдання, у тому числі проблемні, залежить від багатьох якісних показників, що характеризують його як особистість і фахівця. Система управління персоналом має носити комплексний характер і будуватися на концепції, відповідно до якої робоча сила розглядається як непоновлюваний ресурс чи людський капітал.

Одним з важливих видів діяльності менеджерів при управлінні людськими ресурсами є прийом на роботу.

Завданням щодо залучення персоналу є забезпечення покриття потреби у персоналі в якісному і кількісному відношенні з врахуванням місця й часу, а також ефективно поєднання характеру завдань, які вирішує підприємство з людською природою працівників, які виконують ці завдання. Хоча багато менеджерів при прийомі на роботу орієнтується насамперед на те, де раніше працювала людина, одержуючи цю інформацію найчастіше з особистої бесіди чи трудової книги, існують визначені технології добору персоналу, які з успіхом використовуються у світовій практиці. Вони включають два різних види діяльності: набір і добір персоналу. Перш ніж організація запропонує кому-не-

будь роботу, вона повинна знайти тих людей, які хотіли б її одержати.

У цьому і полягає набір — створити необхідний резерв кандидатів на всі посади, з яких потім будуть відібрані найбільш кваліфіковані працівники. Тобто головне завдання добору персоналу — вибір відповідних кандидатів з резерву, створеного в ході набору. При цьому використовуються численні фор-

ми і методи добору, за допомогою яких фірми та організації добирають персонал. Добір персоналу має велике значення при управлінні людськими ресурсами, тому що від нього багато в чому залежить подальша діяльність організації, оскільки тільки за наявності кваліфікованого персоналу можна досягти найкращих результатів.

ОРГАНІЗАЦІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ

Умови кризової ринкової економіки, що на сьогодні склалися в Україні, зумовили потребу в розробленні принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами — споживачі продукції, якість якої забезпечує персонал. З урахуванням цього положення, в сучасних умовах потрібна розгорнута система кадрової роботи, яка спирається не тільки на організаційні методи, а й на досягнення сучасної управлінської психології і проектування методики оцінювання персоналу. Потрібно мати чітке уявлення щодо вимог до перспективних вакантних посад і кадрового складу, який залучається, застосовувати сучасні гнучкі системи управління тощо.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом потрібно аналізувати та враховувати специфічні кризові умови розвитку ринкової економіки в Україні. Величезну значущість для кожного підприємства, незалежно від організаційно-правової форми, має розроблення методики оцінювання, що дає змогу визначити справжню ситуацію на підприємстві у сфері управління персоналом, виявити слабкі позиції і надати рекомендації щодо підвищення ефективності.

Сучасна наукова література пропонує низку теоретико-методологічних підходів щодо проблеми оцінювання системи управління персоналом на підприємствах. У цьому плані тре-

ба виокремити змістовні праці В. Даниюка, який пропонує авторську модель фахівця з управління персоналом та економіки праці, що є дуже важливим в умовах становлення нових соціально-трудових відносин і формування трудового менталітету працівників; О. А. Грішнєвої та О. О. Наумової, які пропонують сучасні підходи до ефективного оцінювання працівників [1; 2]. Питанням формування і функціонування системи управління персоналом та ролі стратегічного управління персоналом присвячені праці Н. Д. Лукьянченко і І. Л. Петрової [3; 4].

Проаналізуємо проблеми, які виникають у процесі оцінювання ефективності системи управління персоналом, та обґрунтуємо певні системи критеріальних показників, на яких базується оцінка, а також ознайомся з досвідом роботи системи управління в ТОВ “Астарта”.

На погляд деяких науковців [1], оцінювання ефективності управління персоналом — це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства.

Оцінювання ефективності управління персоналом засноване насамперед на інформації про працівників: просування по службі, їхні професійні, кваліфікаційні, віково-статеві харак-

теристики, медичні і психологічні параметри, продуктивність і новаторська активність. Аналіз наукових концепцій дає змогу виокремити три методичних підходи до оцінювання ефективності управління.

Прибічники першого підходу вважають, що персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні слугувати критеріальними показниками ефективності персоналу. Прибічники другого підходу до оцінювання ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності. Прибічники третього підходу вважають, що ефективність роботи персоналу значною мірою визначають організація його роботи, мотивація праці, соціально-психологічний клімат у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом.

Оцінювання ефективності управління персоналом багатьох вчених-економістів пропонують здійснювати в кілька етапів [2]: оцінка досягнення цілей; оцінка компетенції; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат.

Відзначимо, що оцінювання ефективності управління персоналом є здебільшого суб'єктивним. На наш погляд, виникнення такої ситуації має дві причини: відсутність виробленої чіткої методики такого оцінювання і нерозуміння всієї важливості такого оцінювання. Акцентують на оцінюванні продуктивності, такий підхід ми бачимо у Д. С. Синка [3], залишаючи осторонь "людський фактор".

Відомо, що найбільш узагальненим та універсальним показником, який відображає ефективність використання трудових ресурсів підприємства, є продуктивність праці працівників.

Щодо конкретних методів оцінювання управлінської праці, то запропоновані методи і ті, що використовуються на практиці, можна поділити на три групи: кількісні, якісні (або описові) і комбіновані (або проміжні) [4; 5]. До кількісних методів оцінювання належать: бальний, коефіцієнтний, метод рангового порядку, метод парних порівнянь, система графічного профілю, метод "експерименту" тощо. До якісних (описових) методів належать: система усних і письмових характеристик, метод еталона, матричний і біографічний методи, метод групової дискусії. Прикладами комбінованих методів є метод стимуляційних оцінок, групування працівників, тестування.

Найпоширеніші кількісні методи оцінювання управлінської праці, особливо бальний, коефіцієнтний і бально-коефіцієнтний. Їх перевагами є об'єктивність, незалежність ставлення експертів до фахівця, можливості формалізації результатів, порівняння параметрів, систематизація результатів і використання математичних методів.

На підприємстві ТОВ "Астарта" застосовують комбіновані системи критеріальних показників, на яких базується оцінювання, а саме:

- система, заснована на остаточних результатах діяльності підприємства;
- система, заснована на результативності, якості та складності трудової діяльності;
- система, заснована на формах і методах роботи з персоналом.

Вони дають змогу краще оцінити ефективність системи управління персоналом загалом та окремих його підрозділів.

Ефективне управління і розвиток підприємства багато в чому визначаються особовими і професійними якостями самого керівника підприємства, ступенем усвідомлення ним необхідності вчитися самому і сприяти навчанню інших, щоб

відповідати соціально-економічному середовищу, яке постійно змінюється. Ці та інші критерії, на наш погляд, мають бути основою в дослідженні ефективності управління персоналом.

Оцінювання ефективності, як система процедур, є засобом, що допомагає керівнику побачити й оцінити в конкретному значенні якість системи управління персоналом загалом і свої професійні здібності зокрема, а також ті вади в підготовці, які, відповідно, можна визначити як потребу в навчанні з метою підвищення результативності роботи.

Література

1. *Данюк В.* Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці // Україна: аспекти праці. — 2003. — № 6. — С. 8–12.
2. *Грішнова О. А.* Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О. А. Грішнова, О. О. Наумова // Формування ринкової економіки: Зб. наук. пр. — Т. 2: Управ. персоналом в організаціях. — К.: Вид-во КНЕУ, 2005. — С. 42–50.
3. *Лукьянченко Н. Д.* Система управления человеческими ресурсами на предприятии в современных условиях // Вісн. Донецьк. ун-ту. — 1998. — Вип. 2. — С. 7–11.
4. *Петрова І. Л.* Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи // Формування ринкової економіки: Зб. наук. пр. — Т. 2: Управ. персоналом в організаціях. — К.: Вид-во КНЕУ, 2005. — С. 214–223.
5. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. — М.: Бизнес-шк. “Интел-Синтез”, 1997. — С. 295–296.

АУТСОРСИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ РОБОТИ

Поточна ринкова кон'юнктура диктує новий план дій для учасників ринку. Жорстка конкуренція, технології, що стрімко розвиваються, — усе це вимагає великих ресурсів і матеріальних витрат. У цих умовах потрібно задуматися про підвищення ефективності роботи, зниження витрат, поліпшення якості.

Останнім часом новою й ефективною формою ведення бізнесу став аутсорсинг — передача сторонній компанії частини виконуваних функцій або навіть цілком окремих бізнес-процесів. Це дає змогу сконцентруватися на стратегічних і основних функціях підприємства, знизити витрати і пристосуватись до нових технологій, підвищити надійність і стійкість процесів, виконуваних аутсорсером.

Існують два основних види аутсорсингу — ІТ-аутсорсинг і аутсорсинг бізнес-процесів. Аутсорсинг бізнес-процесів полягає в передачі спеціалізованої організації окремих бізнес-процесів, які не є для компанії основними, наприклад: ведення бухгалтерського обліку, маркетинг, реклама, логістика. ІТ-аутсорсинг — це передача спеціалізованої організації повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями. Це проектування і розробка комп'ютерних інформаційних систем, системна інтеграція, різного роду обслуговування.

Слід зазначити, що ІТ-аутсорсинг найбільш використовуваний вид аутсорсингу в усьому світі в силу висо-

ких темпів розвитку комп'ютерних технологій.

Насамперед потрібно визначити функції, які планується “віддати”, і визначити цілі переходу на аутсорсинг, а потім вибирати відповідних аутсорсерів. Спочатку потрібно звернути увагу на другорядні функції, що не є для компанії критичними та не становлять основу для конкуренції (наприклад, бухгалтерія). Основна діяльність, зазвичай, має бути під жорстким контролем і захистом, але іноді виникають ситуації, коли аутсорсинг основних ресурсів може бути корисний, наприклад, коли фірма сильно відстала і не має можливості здійснити якісний і швидкий перехід на нову технологію роботи, іншими словами, не встигає за розвитком технологій, або для використання нових можливостей не вистачає ресурсів. При виборі аутсорсера слід звертати особливу увагу на попередні контакти і результат цих контактів, практичний досвід, технологічні можливості, кваліфікацію персоналу, готовність підтримувати постійні виробничі відносини, стратегію на майбутнє і тактику її здійснення, ціну послуг, ступінь поділу обов'язків і відповідальності.

Коли певний список аутсорсером буде сформований, непогано влаштувати між ними тендер, за результатами якого стане зрозуміло, хто ймовірний претендент на місце партнера. Можуть навіть трапитись випадки, коли функції розділяються між кількома аут-

сорсерам. З одного боку, це добре, тому що існує конкуренція між ними і велика гнучкість роботи, а з іншого — погано через те, що погіршується контроль, з'являється можливість дублювання дій. Укладається контракт на початковому етапі, він має бути короткостроковим, аби знизити ризик і визначити приховані проблеми.

Потрібно відзначити, що компанія-аутсорсер повинна забезпечувати конфіденційність інформації клієнтів, бути стійкою і надійною, щоб виключити її несподіване банкрутство або розпад, бути гнучкою, щоб мати можливість задовольнити різні запити клієнтів.

Переваги та недоліки аутсорсингу. Переваги полягають у тому, що аутсорсинг дає змогу істотно знизити собівартість “експортованих” функцій, досягти максимальної якості та надійності їх виконання. Аутсорсери мають вузьку спеціалізацію, і як наслідок — великий досвід і професіоналізм, що підвищує якість, ефективність та надійність. Гарне знання своїх функцій, наявність типових шаблонів, великої кількості клієнтів дає можливість аутсорсеру знижувати ціни на свої послуги.

Недоліки також цілком очевидні. Це можлива втрата контролю, витік інформації, у тому числі і до конкурентів, повна або часткова залежність від аутсорсера. З огляду на ці недоліки слід зазначити, що застосування схем аутсорсингу має виконуватися грамотним і досвідченим персоналом і керівництвом. Аутсорсером повинна бути надійна, перевірена практикою і часом компанія. Ніколи не слід повністю довірятися аутсорсеру і покладатися виключно на його ресурси.

Проблеми і перспективи українського аутсорсингу. На жаль, в Україні аутсорсинг поки не набув значного поширення. Економічна ситуація, що склалася в Україні, гальмує процес його становлення та розвитку, а саме — недосконалість законодавчої бази та менталітет ділових відносин, який не заслуговує на довіру. Через ці фактори ще більше втрачається можливість контролю над процесом, відбувається невиконання зобов'язань, витік інформації. Так само важливо, що в Україні деякі види діяльності носять напівлегальний характер (бухгалтерія), а це ще більше ускладнює ситуацію.

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Досягнення якісно нового стану сучасного суспільства неможливе без кардинального поліпшення рівня підготовки фахівців, у тому числі і для системи освіти, яка, у свою чергу, має вирішувати завдання, пов'язані з професійною підготовкою. Працюючи над практичним приєднанням до Болонського процесу, Україна здійснює модернізацію освітньої діяльності у контексті європейських вимог. Прорив до нової якості освіти має ґрунтуватися на сформованому потенціалі, що передбачає створення концепції та вироблення політики забезпечення такої освіти, розробки нового змісту освіти, підвищення кадрового потенціалу, формування належної матеріальної бази тощо. Такий потенціал не може бути сформований одномоментно. Саме в цьому проявляється значення еволюційного характеру розвитку інституту освіти, його консервативності в плані наступності та спадковості здобутків.

Таким чином, управління людськими ресурсами виходить з того, що найважливішим фактором організації, її основним капіталом є висококваліфіковані та мотивовані співробітники — персонал. Персонал розглядається як один з основних ресурсів організації, необхідних для досягнення всіх її цілей, у тому числі стратегічних. Отже, співробітники — найважливіше надбання організації, яке треба зберігати, роз-

вивати і використовувати для успіху діяльності організації. Від характеру персоналу залежать усі її можливості.

Управління персоналом закладу освіти — цілеспрямована діяльність управлінського складу навчального закладу, а також керівників 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 навчального закладу у персоналі. Технологія управління персоналом навчального закладу охоплює широкий спектр функцій — від прийому до звільнення кадрів. Вона передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове і діловодне забезпечення системи управління персоналом. Керівники і працівники підрозділів системи управління персоналом закладу також вирішують питання оцінювання діяльності підрозділів системи управління організації, оцінювання економічної і соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом.

Останніми роками, як наслідок впливу фінансово-економічної кризи та політичної нестабільності, відбулося зниження фінансування середньої

та вищої школи, що найбільше відбивається на становищі професорсько-викладацького складу. Як державні, так і недержавні навчальні заклади перебувають в зоні підвищеного кадрового ризику: в останні роки збільшився відтік досвідчених викладачів, процес відновлення науково-педагогічних кадрів молоддю загальмувався. Слід відзначити, що значний рівень професійної свободи та матеріального стимулювання призводить до того, що приватна освіта, з педагогічної точки зору, нині в цілому більш багатоваріантна і своєрідна, ніж освіта державна. Приватна освіта допомагає створенню й розвитку альтернативних педагогічних концепцій, інноваційних моделей освітніх закладів, інтенсивній розробці і впровадженню авторських програм, методик, підручників і навчальних посібників.

Ріст самостійності вищих навчальних закладів, розвиток демократії та самоврядування всередині навчальних закладів є умовою і певною мірою гарантією створення в системі освіти України нового демократичного механізму управління.

Завдання забезпечення якості вищої освіти є багатоплановим і включає:

- наявність необхідних ресурсів (кадрових, фінансових, матеріальних, інформаційних, наукових, навчально-методичних тощо);
- організацію навчального процесу, яка найбільш адекватно відповідає сучасним тенденціям розвитку національної та світової економіки та освіти;
- контроль освітньої діяльності навчального закладу та якості підготовки фахівців на всіх етапах навчання та на всіх рівнях.

Пріоритетна роль у забезпеченні належної якості освіти та її оцінці покладається на навчальний заклад, який повинен формувати власну систему управління якістю освіти. Система забезпечення якості освіти є тим засобом, який використовує навчальний заклад для того, щоб утвердитися самому і переконати інших у думці, що створені всі умови для досягнення встановлених критеріїв якості. Останні, у свою чергу, залежать не тільки від локальних чинників, а й від соціального, технологічного, економічного і політичного середовища.

Система якості навчального закладу повинна стати найважливішою складовою його корпоративної культури. Для оптимального функціонування система якості має включати такі складові: якість професійних освітніх програм, якість педагогічного персоналу, якість забезпеченості інформаційно-освітнього середовища (зокрема, навчально-методична література, наукові розробки, підручники і т. д.), якість абітурієнтів і студентів; якість навчального процесу і педагогічної діяльності, якість управління, якість підготовки фахівців як кінцевого результату освітнього процесу.

Отже, можна впевнено говорити, що сучасне суспільство намагається осмислити і створити нову систему знань та навчання, щоб належно відповідати на виклики ХХІ ст. Однак ця діяльність стикається зі значними труднощами. Це не може бути завданням окремого навчального закладу чи регіону. На виконання такої місії мають бути націлені зусилля національного рівня освіти, усього людського співтовариства.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Складна економічна ситуація в країні та кардинальні зміни в суспільстві не могли не торкнутися однієї з найважливіших сфер суспільства, що характеризує ефективність економіки — трудових ресурсів країни. Велике значення має управління трудовими ресурсами, яке охоплює формування, раціональне використання трудових ресурсів, регулювання, контроль трудового потенціалу, розробку новітніх методів поліпшення показників продуктивності праці.

Загальний спад виробництва, що спостерігається в багатьох галузях практично по всій Україні, став причиною того, що кількість вакансій у виробничій сфері безупинно скорочується, а кількість безробітних з кожним днем збільшується, значна частина населення виїжджає за кордон. Зміни в економіці, погіршення екологічної ситуації призвели до негативних змін структури, кількості трудових ресурсів, погіршили демографічну ситуацію.

Враховуючи складність ситуації в економіці країни та, зокрема, на ринку праці, актуальним залишається питання розробки нової ринкової концепції управління трудовими ресурсами, посилення місця і ролі управління трудовими ресурсами на державному рівні.

Управління трудовими ресурсами є складовою управління розвитком держави. В умовах перехідної економіки напрямами поліпшення ефективно-

го використання трудових ресурсів в Україні можуть бути:

1) активна політика держави: на прямі політики включають соціальну підтримку, розвиток гнучкого ринку праці, його правове забезпечення, працевлаштування, підготовку і перепідготовку кадрів;

2) економічне зростання вимагає збільшення кількості, поліпшення якості робочих місць (створення нових та реконструкції вже існуючих, зменшення робочих місць зі шкідливими умовами праці, захист середовища);

3) виходячи з особливостей сучасного ринку праці — поширеність підприємницької діяльності, ринок праці не може існувати поза конкурентною, заснованою на приватній власності економікою і демократичними суспільними інститутами, що відповідають світовим стандартам;

4) витрати на розвиток трудових ресурсів, що поступають з державного бюджету, від приватних фірм, корпорацій і окремих підприємців, мають не обкладатися податками та ставити працівників у зв'язку з цим в юридичну або фактичну залежність від підприємців, держави, суспільства в цілому;

5) надання можливостей міжнародного працевлаштування на користь якомога кращої реалізації робочої сили (працевлаштування не в Україні);

6) поліпшення використання ефективного організаційного принципу ринку праці — співпраця між підприємцями, профспілками і державою;

7) запозичення досвіду зарубіжних країн щодо укладення колективних договорів на вищому національному рівні між асоціацією підприємців і керівництвом профспілок; на рівні корпорацій і окремих підприємств;

8) для стримування прагнення працедавців переманювати до себе кваліфікованих спеціалістів, а також бажання працівників змінити місце роботи, необхідно ввести на підприємствах рівну оплату за рівну працю;

9) розробка проекту для застосування на практиці загальнодоступних банків даних, що мають надавати кожному, хто шукає роботу, повну інформацію про вакантні місця по професіях, галузях і регіонах країни;

10) поліпшення якості освіти; запровадження курсів, систем підвищення освітнього рівня безробітних, перепідготовка за професіями, що мають попит на ринку праці; організація семінарів для молодих спеціалістів, які допоможуть їм оволодіти вміннями самопрезентації, проаналізувати власні очікування, співвіднести їх з потребами ринку праці, знайти на ньому своє місце;

11) запровадження додаткового заробітку для студентів шляхом органі-

зації оплачуваних робіт на базі місця навчання (навчального закладу);

12) підвищення шансів працевлаштування працівників зі старших вікових груп, відповідальність працедавців за необґрунтоване звільнення співробітників;

13) створення сприятливих умов для розкриття інтелектуального розвитку, ефективного застосування трудового потенціалу, запровадження ефективних фінансових і нематеріальних способів мотивації; вдосконалення системи оплати праці, розширення можливостей отримання додаткових доходів;

14) високу ступінь зайнятості трудових ресурсів можливо забезпечити за рахунок створення нових робочих місць не тільки в конкурентоспроможних галузях, а й тих, що потребують відновлення за рахунок інвестицій.

Отже, трудові ресурси — це частина населення країни, яка має здібності щодо суспільно корисної праці в різних галузях економіки. В умовах економічної нестабільності важливим є перехід до прогресивних методів підготовки, підтримки і розвитку, раціонального використання, виявлення резервів трудових ресурсів, збільшення зайнятості, удосконалення управління трудовими ресурсами, розвиток ринку праці, забезпечення збалансованості кількості робочих місць, трудових ресурсів і капіталовкладень.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ НА ВАКАНТНІ РОБОЧІ МІСЦЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ

Організація професійного відбору працівників на вакантні робочі місця на сьогодні є дуже важливою, оскільки країна переживає час всесвітньої фінансової та економічної кризи, коли незначні помилки хоча б одного з членів персоналу можуть спричинити значні наслідки для компанії у цілому. Вирішення питань відбору персоналу в умовах ринкових відносин і ринку робочої сили набуває особливо важливого значення, оскільки змінюється суспільний статус працівника, характер його ставлення до праці та умов продажу робочої сили. Зважаючи на це, керівник підприємства (роботодавець) повинен у своїх рішеннях виходити з того, що людський потенціал проявляється за сприятливих умов для працівника, а його здібності у виконанні робіт, вирішенні завдань, зокрема проблемних, залежать від багатьох якісних показників, що характеризують його як особу та фахівця. Система управління персоналом має носити комплексний характер і будуватися на концепції, згідно з якою робоча сила розглядається як непоновлюваний ресурс або людський капітал.

Значну увагу вивченню теми організації професійного відбору працівників на вакантні робочі місця приділяли такі автори, як Г. В. Щокін, Ф. І. Хміль, В. С. Савельєва, О. Л. Єськов, М. І. Мурашко, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук, Л. В. Балабанова, О. В. Сардак, М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова.

При відборі персоналу на вакантні робочі місця на початковому етапі значимо такі моменти: як оплачувати працю новачків; чи буде їх робота постійною; чи можливо забезпечити їх професійне зростання; чи не матиме місця дискримінація; який буде графік трудового процесу.

Після з'ясування робочих обов'язків працівника складається професійний портрет та якості, якими має володіти кандидат на посаду: фізичний стан, кваліфікація, загальний інтелект, здібності, інтереси, характер, умови тощо.

Критеріїв відбору не повинно бути дуже багато, інакше пошук кандидата дуже ускладниться. Основними критеріями вважаються освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, потенційні можливості, фізичні характеристики, тип особи, відповідність потребам організації. По закінченні складання портрету кандидата починається підбір персоналу.

Існують джерела відбору персоналу, згідно з якими проводиться розгляд кандидатів на заміщення посади: внутрішній — коли кандидата розглядають із числа працівників організації, та зовнішній — коли кандидата розглядають із людей, які жодним чином не пов'язані з організацією.

При розгляді кандидатів із зовнішнього джерела, вони повинні пройти такі стадії відбору:

1. Попередній відбір претендентів.
2. Проведення первинної співбесіди.
3. Оцінювання претендента.

4. Перевірка документації, збирання і перевірка рекомендацій.
5. Медичний огляд.
6. Проведення підсумкової співбесіди щодо найму.
7. Прийняття остаточного рішення про найм.

Проаналізувавши викладене, можна зазначити, що важливим кроком у процесі забезпечення фірми або організаційної системи відповідними її профілю людськими ресурсами є відбір кандидатів, який є вибором зі всієї підбраної групи індивідуальних працівників для подальшого найму.

Перевагами при внутрішньому залученні персоналу можна вважати появу шансів для службового зростання (підвищення ступеня прихильності до організації, поліпшення соціально-психологічного клімату на виробництві), низькі витрати на залучення кадрів, претендент на посаду знайомий з роботою організації, збереження рівня оплати праці, який склався у даній організації (претендент іззовні може пред'явити вищі вимоги щодо оплати, яка існує на ринку праці на даний момент), звільнення з обійманої посади для зростання молодих кадрів даної організації, швидке заповнення штатної посади, що звільнилася, без тривалої адаптації, можливість цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу, підвищення мотивації, ступеня задоволеності працею. Хоча існують і недоліки: обмеження можливості для вибору кадрів, можливі напруженість чи суперництво в колективі у разі появи кількох претендентів на посаду керівника; вияв панібратства при вирішенні ділових питань, оскільки лише вчора претендент на посаду керівника був нарівні з колегами; небажання відмовити в будь-чому співробітнику, який має великий стаж роботи в даній організації; зниження активності рядового працівника, який претендує на посаду керівника, оскільки автоматично спадкоємцем є заступник керівника.

Як і при внутрішньому залученні персоналу, при зовнішньому також існують як свої переваги: ширші можливості вибору; поява нових імпульсів для розвитку організації; нова людина, як правило, — легко отримує визнання; менша загроза виникнення інтриг усередині організації, так і свої недоліки: більші витрати на залучення кадрів; висока питома вага працівників, прийнятих іззовні, сприяє зростанню плинності кадрів; погіршується соціально-психологічний клімат в організації серед давно працюючих; високий ступінь ризику при проходженні випробувального терміну; погане знання новим працівником організації; тривалий період адаптації; блокування можливостей службового зростання для працівників організації; нового працівника погано знають в організації.

Полегшити процес відбору на підприємстві можуть:

- більш ніж 300 приватних провайдерів послуг із пошуку та відбору персоналу (у Києві більш ніж 100 рекрутингових компаній);
- “армія” службовців 725-ти державних центрів зайнятості (16 з яких працюють у Києві);
- не менш ніж 70 більш-менш відомих інтернет-ресурсів, які дають змогу роботодавцям та кандидатам знайти один одного;
- не менш ніж 30 спеціалізованих видань, які присвячені кадровій індустрії.

Сам процес відбору, як правило, складається з цілої серії ступенів вибору, де кожний подальший ступінь відсіває із загальної групи доти, доки не залишиться потрібна кількість претендентів. На цих стадіях працівники проходять спеціальні тести і співбесіди, які виявляють, чи відповідають вони тим або іншим вимогам наймаючої організації, чи підходять вони для виконання тієї роботи, для якої їх наймають.

Політика найму в різних фірмах різна і залежить, як правило, від прийнятої в ній системи цінностей. При прийомі на роботу абсолютно нового працівника вельми важливу роль відіграє співбесіда з претендентом на посаду. Тестування як метод відбору персоналу також стає все більш популярним. Цей інтерес цілком зрозумілий, якщо взяти до уваги, що постійно зростає значення правильного відбору і все дорожче стають помилки.

Відбір кадрів здійснюється за принципом, який з кандидатів найкраще виконає певну роботу. У більшості випадків вибирають людину, яка має найвищу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на посаді, а не кандидата, який здається найбільш відповідним для просування по службі. Об'єктивне рішення про вибір, залежно від обставин, може ґрунтуватися на освіті кандидата, рівні його професійних навиків, досвіді попередньої роботи, особистих якостях.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах швидкого старіння професійних навичок здатність організації постійно підвищувати кваліфікацію своїх співробітників є одним з найважливіших чинників успіху. Проблема наявності кваліфікованих, гнучких, здібних до самонавчання і саморозвитку кадрів (передусім у галузі управління) є однією з ключових у забезпеченні успіху розвитку підприємства.

Професійне навчання персоналу забезпечує відповідність професійних знань та умінь працівника сучасному рівню виробництва й управління. Можна виокремити чотири основні види професійного навчання: професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів, післядипломна професійна освіта.

Методи професійного навчання можна поділити на традиційні та активні. До традиційних методів належать лекції, семінари і навчальні відеофільми. При активних методах навчання велика увага приділяється саме практичним аспектам передачі знань, навиків і вмінь слухачам. На сьогодні поширені такі активні методи професійного навчання: тренінги, програмоване навчання, групові обговорення, ділові і рольові ігри, кейси, ротація, наставництво та інструктаж.

Сучасні підходи до професійного навчання працівників компанії мають відповідати цілям навчального курсу та характеристикам тих, хто навчається: їхній роботі, потребам у навчанні, попередньому досвіду, рівню знань та навичок,

а також тому, наскільки сприйнятливі вони до навчання (мотивовані навчатись). За необхідності можна використовувати поєднання різних технік. При професійному навчанні менеджерів необхідно значну увагу акцентувати на вдосконаленні навичок управління та міжособистого спілкування.

Формування професійного навчання як системи неперервної освіти в організації зумовлює те, що навчаються не окремі працівники, а вся організація в цілому, що допомагає їй досягати конкурентних переваг і впевнено рухатись уперед. В епоху стрімкого розвитку технологічних та інформаційних технологій саме знання, тобто практичне застосування отриманої інформації, є головним джерелом створення економічних цінностей.

Аналізуючи результати діагностики мотивації щодо навчання у торговельному підприємстві, ми дійшли висновку, що у більшій частині опитаних склалося стійке позитивне ставлення до навчання. Навчання продавців є одним із найшвидших способів адаптації для нових співробітників. Послідовність професійного навчання продавців має чотири складові: первинне, просунуте навчання, навчання лідерів продажу, “зірок”; створення постійного навчального середовища.

Система розвитку торгового персоналу складається з кількох етапів: робота з адміністративною ланкою компанії, адаптація, навчання за асортиментом, з продажу, по заявлених темах; оцінка.

Серед елементів корпоративної культури в компанії існує “червоний куточок”, день продавця, день товарознавця, проводяться конкурси продавців, товарознавців. За підсумками конкурсів ухвалюються рішення про кар’єрні переміщення і доплати співробітникам (від 500 до 1500 грн).

Слід відзначити, що навчанню службовців відводиться дещо мало уваги порівняно з торговими працівниками. Це зумовлено насамперед тим, що активне навчання останніх безпосередньо впливає на імідж товариства, його прибутковість. Однак, на нашу думку, слід ретельніше ставитися до навчання службовців, особливо бухгалтерів, менеджерів по сертифікації, від фаховості яких залежить саме існування організації.

З метою визначення потреби у навчанні і плануванні освіти на підприємстві доцільно:

- використовувати результати оцінювання праці і персоналу, що виявляють проблеми, з якими зіштовхуються працівники;
- аналізувати план технічного відновлення;
- оцінювати специфіку загальних програм підготовки, яку проходять студенти ВНЗ, які приходять на роботу на підприємство;
- діагностувати середній рівень підготовленості нових співробітників.

Для вдосконалення професійного навчання рекомендуємо більш широко використовувати коучингові технології, зокрема коучингову техніку Р.О.С.Т. (навчання за допомогою коуч-сесій),

спрямовані на розкриття потенціалу продавця і на розвиток відчуття впевненості у власних силах.

Стосовно кількісної оцінки ефективності програм навчання персоналу, то тут виникають певні труднощі: слід відзначити, що методика, яка б дала змогу здійснити прогноз їх ефективності ще до впровадження у практику, не існує. Ефективність цих заходів частково можна оцінити лише після того, як вони були впроваджені у практику, порівнюючи показники роботи підприємства до та після впровадження (наприклад, порівнюючи рівень продуктивності праці). До того ж труднощі в оцінюванні економічної ефективності цих заходів пов’язані з тим, що частина ефекту від їх впровадження може бути оцінена лише якісно (наприклад, одним із результатів дії подібних заходів є збільшення кадрового потенціалу підприємства).

Тому при прогнозуванні ефективності тренінгів насамперед варто говорити про якісні зміни — це підвищення кадрового потенціалу підприємства за рахунок професійного росту співробітників, розширення кількості виконуваних персоналом функцій, якісне поліпшення їхнього виконання.

Для подальшого розвитку та вдосконалення професійного навчання персоналу будуть розроблятися нові програми навчання, проводитися лекційні, інтерактивні, практичні, семінарські заняття, організація круглих столів, семінарів, що дасть можливість забезпечити високий рівень якості освіти та розвитку співробітників.

АНАЛІЗ МАТЕРІАЛЬНОЇ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДП “УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР МЕХАНІЗАЦІЇ КОЛІЙНИХ РОБІТ” УКРЗАЛІЗНИЦІ

Нині існує безліч методів мотивації персоналу, які носять як матеріальний, так і нематеріальний характер, і лише від правильного використання поєднань цих елементів залежатиме підсумковий результат.

Існують дві групи методів мотивації: економічні, вплив яких пов'язаний із задоволенням матеріальних інтересів робітників, і неекономічні, що зумовлені публічним визнанням заслуг робітників з усіма наслідками, збагаченням роботи, участю у справах фірми та ін.

Практична функція мотивації складається з підбору різних способів та методів ефективного впливу на персонал з метою його орієнтації на результативну діяльність з урахуванням мотиваційних установок робітників та їхнього професійного та особистого потенціалу.

Для стимулювання праці працівників керівництво підприємства використовує економічні, соціальні та адміністративні методи мотивації.

Найбільш значущим економічним методом мотивації на підприємстві є заробітна плата, що нараховується за почасово-преміальною і відрядною системами оплати праці.

Оплата праці працівників проводиться згідно з наказами відповідних міністерств та постанови Кабінету Міністрів України “Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної

сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери” зі змінами і доповненнями від 30 серпня 2002 р. № 1298.

Використання прямої індивідуальної відрядної системи оплати праці припускає, що розмір заробітку робітника визначається кількістю виробленої їм за певний проміжок часу колійних робіт.

Усе вироблення робітника оплачується за однією постійною відрядною розцінкою. Тому заробіток робітника збільшується прямо пропорційно його виробленню.

Для керівників, фахівців і службовців застосовується система посадових окладів. Посадовий оклад — абсолютний розмір заробітної плати, встановлений відповідно до посади.

Працівникам, які мають науковий ступінь кандидата чи доктора наук, відповідно до спеціальності вводяться доплати до посадових окладів у розмірі 15 і 20 відсотків посадового окладу.

Працівникам, яким під час роботи на залізничному транспорті присвоєно почесні звання “Заслужений працівник транспорту України”, “Заслужений будівельник України”, “Заслужений енергетик України” та інші почесні державні звання, а також “Заслужений раціоналізатор України”, “Заслужений донор України”, нагородженим Почесною

Грамотою Кабінету Міністрів України відповідно до спеціальності встановлюються доплати у розмірі 15 відсотків посадового окладу (тарифної ставки).

Працівникам галузі, нагородженим знаком “Почесний залізничник”, “Почесному залізничнику”, “Залізнична слава” трьох ступенів встановлюється доплата у розмірі 10 відсотків посадового окладу (тарифної ставки).

Доплати встановлюються за рахунок і в межах економії фонду оплати праці, а сума доплат не може перевищувати тарифну ставку (оклад) працівника.

У розпорядженні керівництва є достатньо широкий спектр засобів нематеріального стимулювання. Практика морального стимулювання не нова для нашої країни. В умовах соціалістичної економіки вона мала доволі широке розповсюдження. Дошки пошани, алеї трудової слави, перехідні вимпели переможцям соціалістичного змагання, організація туристичних поїздок для кращих працівників або кращих трудових колективів.

Зараз ДП “УЦМКР” Укрзалізниці повернулися до добре знайомих, але позабутих методів морального стимулювання, розуміючи, що, з одного боку, не все вимірюється грошима, а з іншого — не маючи достатніх фінансових можливостей для підтримки високого рівня трудової мотивації лише на основі грошових стимулів. Засоби морального стимулювання обходяться організації у невеликі суми.

До соціальної мотивації на зазначеному підприємстві, можна віднести такі заходи:

- підвищення кваліфікації співробітників підприємства, їх навчання проводиться за рахунок підприємства;
- надання допомоги жінкам-робітницям, строге дотримання гарантій, встановлених у законодавстві про працю для працюючих жінок-матерів;
- з кожним співробітником укладається договір добровільного медичного страхування на кожний рік;
- оплата використанням мобільного телефону.

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

З кожним днем, особливо в умовах економічної кризи, питання розвитку і навчання персоналу стає все більш актуальним для компаній. Особливості поточної ситуації пов'язані з тим, що в цілому сповільнюється ділова активність; триває дуже великий рух персоналу, причому в основному у бік відтоку його з компаній; малими ресурсами доводиться вирішувати великі завдання; менше засобів у компаніях виділяється для обслуговування завдань, вирішення яких не дає моментального фінансового результату. Економічна криза дає можливість поглянути на ведення справ компанії у новому ракурсі, широким, всеохоплюючим поглядом, ретельно проаналізувати ефективність ведення справ кожного відділу, кожного менеджера, визначити необхідні зони розвитку.

Практично всі компанії зараз переглядають штатну чисельність персоналу, намагаються більш чітко розподілити функції між співробітниками і максимально використати наявні кадрові ресурси.

Під час економічного спаду мати в розпорядженні компетентні, кваліфіковані кадри важливіше, ніж будь-коли. Фінансова криза, ослабляючи потреби в одних фахівцях, підвищує її в інших. Відчувається брак висококваліфікованих менеджерів, досвідчених професійних керівників, здатних знайти максимально ефективний вихід із ситуації, що склалася.

З настанням кризи скорочуються витрати на персонал, компанії відмовляються від послуг кадрових і консалтингових агентств, а також від послуг тренінгових компаній. Тому урізають витрати на підбір, розвиток і навчання персоналу. Сьогодні в деяких компаніях бюджет взагалі не передбачає подібних витрат, а в багатьох він зведений до мінімуму. При цьому потреба у навчанні та розвитку персоналу залишається високою. Адже найцінніші активи будь-якої компанії — це кадри. І від того як компанія розпоряджатиметься цими активами під час кризи, залежить чи буде вона функціонувати після кризи.

Існують різні варіанти вирішення питання розвитку людського потенціалу компанії — можна змінити склад працівників, ввести як вимогу до роботи в компанії професійний саморозвиток кожного співробітника, створити навчальний центр. Кожна компанія вибирає свій принцип роботи з навчання персоналу.

Це питання досліджувалося на прикладі вищого навчального закладу Міжрегіональної Академії управління персоналом (МАУП).

МАУП — найбільший недержавний вищий навчальний заклад України, у складі якого діють:

- Президентський університет (м. Київ);
- Всеукраїнський університет (філії в усіх регіонах України);
- Міжнародний відкритий університет (зарубіжні філії);

- Телеуніверситет (навчання з використанням Інтернету та телекомунікаційних технологій).

За результатами дослідження було визначено, що з метою вдосконалення організації розвитку персоналу в Академії необхідно велику увагу приділити таким чинникам:

- маркетингу персоналу, який є умовою росту кадрового потенціалу;
- ретельному вивченню плинності кадрів, яке є функцією стабільного трудового колективу;
- заходам, що підвищують змістовність праці, самостійності і відповідальності працівника, стимулюючи його кваліфікаційне зростання, розвиток відповідальності персоналу;
- задоволеності співробітників своєю роботою, яка є передумовою до підвищення продуктивності, якості, рівня праці;
- створенню сприятливої соціальної атмосфери, усуненню статусних, адміністративних, технологічних бар'єрів між працівниками апарату управління, розвитку довіри і взаєморозуміння всередині колективу;
- процедурі оцінювання персоналу, яка визначає кого необхідно навчати і розвивати і в якій галузі;

- просуванню працівників по службі, плануванню їхньої кар'єри і підвищенню кваліфікації;

- роботі з резервом на заміщення керівних посад, що є сильним стимулом у їхньому розвитку.

Для поліпшення та досягнення найбільш ефективних результатів розвитку персоналу Академії, необхідно:

- створювати резерв на заміщення керівних посад і вчасно повідомляти співробітників про можливість їхнього кар'єрного росту;
- проводити анкетування та атестацію, за результатами яких можна виявити потребу у навчанні та розвитку, а також найвагоміші напрями розвитку;
- проводити тренінги з найбільш актуального напрямку.

Зазначені чинники щодо підвищення й удосконалення організації розвитку персоналу дають змогу ефективніше використовувати трудовий потенціал організації, підвищити його конкурентоспроможність, а також конкурентоспроможність організації, сприяють зниженню плинності кадрів, збільшенню продуктивності праці, зацікавленості працівників у кінцевих результатах діяльності конкретного підрозділу і організації в цілому.

СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Аналіз ефективності управління підприємством є тим завданням, з яким зустрічається майже кожен керівник підприємства, яке набуває особливої гостроти під час кризових ситуацій. Незалежно від суб'єкта оцінювання, аналіз ефективності діяльності підприємств здійснюється за допомогою фінансових показників, проте людський фактор тут відіграє важливу роль.

Необхідність аналізу ефективності системи управління персоналом на підприємстві найчастіше виникає під час створення або реорганізації холдингових структур. Розглядаючи питання уніфікації системи управління на підприємствах чи компаніях, які входять до холдингу, важливо визначити, яку модель управління визнати базовою, проаналізувати ефективність системи управління у кожній із компаній і визначити найбільш ефективну для всього об'єднання.

1. Ефективність управління: “системна” (managerial effectiveness) або “операційна” (management efficiency) ефективність?

Поняття ефективності менеджменту можна виразити двома ключовими термінами: managerial effectiveness — “системна” ефективність; management efficiency — “операційна” ефективність.

Системна ефективність — залежить від раціональності побудови управління, тобто складу та кількості відділів, їх підлеглості та розподілу функцій. Ефективність системи управління визначається якістю організаційної структури,

процесів управління, а не якостями конкретних управлінців.

Операційна ефективність, навпаки, — це співвідношення між результатами управлінської діяльності і зусиллями, що витрачаються, визначається діловими якостями менеджерів, а також тим, наскільки раціонально використовується їхній потенціал.

2. Основні методи (моделі) та підходи для діагностики системи управління.

“Механістична” модель розглядає підприємство як механізм, що є комбінацією основних виробничих чинників: засобів виробництва, робочої сили, сировини і матеріалів, як машина для реалізації цілей її творців. Теоретичною базою цього підходу є положення школи наукового управління (Ф. Тейлор, М. Вебер). Велике значення при цьому надається аналізу техніко-економічних зв'язків і залежності різних чинників виробництва. Завданням менеджменту за такого підходу є якомога краще згрупування всіх частин системи і, тим самим, отримання максимальної ефективності у досягненні цілей.

“Гуманістична” модель представляє підприємство як колектив людей, які виконують загальну роботу на принципах розділення і кооперації праці, при цьому найважливішим чинником продуктивності є людина як соціальний діяч. Елементами моделі є такі складові, як увага до тих, хто працює, їх мотивація, комунікації, участь в ухваленні рішень. Завдання керівників полягають у регулюванні стосунків між працівниками,

координації процесів виконання конкретних завдань і виробничих планів шляхом особистої і безпосередньої дії на співробітників. Як критерій ефективності управління приймається підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення людських ресурсів.

Обидва ці підходи, незважаючи на їх відмінності, мають одну загальну рису, — цілі організації однозначно визначені і приймаються всіма учасниками управлінської діяльності. Критерієм ефективності управління виступає здатність підтримувати певний баланс між різними цілями: обсяг продажів, прибуток, доходи, інтереси персоналу і покупців, захист довкілля тощо.

3. Інструменти: комп'ютерне моделювання або психологічне тестування?

Вибір тих чи інших методів та інструментів збирання й аналізу інформації залежить як від характеру поставленого завдання, так і від того, хто його ставить і навіщо. Якщо замовника цікавить оптимізація системи управління в рамках постановки “регулярного менеджменту”, то достатньо описати існуючу організаційну структуру, оцінити її на відповідність визначеним принципам і надати рекомендації із вжиття відповідних заходів (перепідпорядкування структурних підрозділів, перерозподіли функцій тощо). При цьому доречною є побудова комп'ютерних

моделей, або використання програмних засобів.

Для скорочення надмірно роздутото штату управлінців природним є рішення щодо організації атестації та психологічного тестування з подальшим відсіюванням “баласту”. При цьому основним інструментом, крім тестів, мають бути індивідуальні співбесіди та інтерв'ю.

Проте, якщо рекомендації, що розробляються фахівцями, стосуються інтересів більш ніж одного інвестора, то до інструментарію аналітика мають бути включені засоби, які передбачають колективне обговорення проблеми і пошук узгодженого рішення.

Отже, при проведенні аналізу ефективності управління підприємством керівник має розглянути всі методи (моделі) та застосувати всі можливі інструменти для здійснення детального аналізу та вивчення конкретної ситуації на підприємстві з метою вибору діючої моделі управління підприємством та отримання максимальної прибутковості підприємства з оптимізацією фінансових і трудових ресурсів.

Головним завданням керівника постає також вирішення цього питання не тільки в умовах кризової ситуації, а й передбачення можливості ефективного управління персоналом з тенденцією до розвитку підприємства в майбутньому.

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У РИНКОВИХ УМОВАХ

Неефективне використання людських ресурсів, від діяльності яких значною мірою залежить підвищення вітчизняної економіки, поліпшення добробуту та якості життя громадян, призводить до зниження продуктивності праці, відсутності відповідного прибутку, скорочення бюджету країни і ВВП. Ключовим фактором успіху у вирішенні зазначеної проблеми є мотивація високопродуктивної праці персоналу підприємства.

Проблему здійснення мотиваційної діяльності на підприємствах неодноразово розглядали як вчені-економісти — А. Сміт, Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Е. Мейо, так і всесвітньо відомі автори теорій мотивації — А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, В. Оучи.

Однак у процесі інноваційно-структурної перебудови економіки України змінюються потреби, цінності та мотиваційна природа людини. У зв'язку з цим невирішеними залишаються проблеми визначення найдієвіших у даний період важелів впливу на персонал, а саме: розробка і впровадження на вітчизняних підприємствах стимулюючих систем, які встановлюють тісний зв'язок між оплатою праці працівника та ефективністю його діяльності, кваліфікацією, діловими якостями, особистою ініціативою. Стимулююча система має сприяти найбільш повному задоволенню його основних потреб і дає

можливість модифікувати поведінку в необхідному для підприємства напрямі, що веде до досягнення високих виробничих результатів. Ґрунтуючись на результатах аналізу існуючих методів оцінювання персоналу, уточнено сутність процесу оцінки праці, досліджено його основні функції і принципи організації. У результаті запропоновано методику оцінювання праці персоналу, що базується на побудові факторно-критеріальної моделі, та розроблено рекомендації з прийняття рішень стосовно преміювання працівників на основі комплексної оцінки результатів їхньої праці.

Відсутність чи необ'єктивність оцінки діяльності персоналу, що є важливою складовою мотивації праці, дезорієнтує людину, знижує активність і продуктивність діяльності. Основні недоліки, що властиві системам оцінювання, які традиційно застосовуються вітчизняними підприємствами, це:

- необ'єктивність кількісного виміру якості праці;
- відсутність взаємозв'язку з кінцевими результатами діяльності підприємства;
- складність порівняння показників оцінювання результатів праці між собою;
- відсутність єдиної методики оцінювання різних категорій персоналу;
- трудомісткість розрахунку оцінок.

Це зумовило необхідність вибору аналітичного методу оцінювання, заснованого на побудові факторно-критеріальної моделі, як одного з напрямів найбільш об'єктивної оцінки працівників підприємств, що дає змогу за допомогою числових показників виразити якісні характеристики діяльності. Цей метод відрізняється простою і можливістю застосування для різних категорій персоналу.

Основні принципи розробки системи оцінювання, яка пропонується:

- оцінювання праці має бути комплексним, тобто оцінці фактори повинні охоплювати різні аспекти виробництва і націлювати працівників на максимальні результати діяльності;
- набір факторів оцінки повинен враховувати різні категорії працівників, специфіку їхньої трудової діяльності, персональний склад працівників, їхні потреби та інтереси;
- необхідність бальної оцінки результатів праці, яка ґрунтується на об'єктивних відмінностях у складності виконуваних робіт, що дає можливість з'ясувати кількісні розбіжності у ступені впливу оцінюваних робіт на загальну ефективність;
- необхідність розробки критеріїв взаємозв'язку між результатами праці і винагородою.

Встановлення важливості, критеріїв, бальна оцінка й урахування принципів побудови даної системи дали змогу сформулювати факторно-критеріальну кваліметричну модель оцінювання праці, що є основою розробленого механізму преміювання й забезпечує об'єктивність оцінювання працівників і одержання ними справедливого розміру премії з урахуванням реально виконаної роботи.

Існує безліч мотиваційних теорій, які формують певні погляди на мотивацію праці людини, внаслідок чого можна зробити висновки щодо її внутрішнього механізму, розкрити й уточнити сутність даної категорії, навести її детальну

класифікацію. Ефективне стимулювання й управління персоналом неможливе без розуміння сутності, змісту і логіки процесу мотивації. Це зумовлює необхідність у його вивченні, тобто проведенні всебічного дослідження потреб, мотивів та стимулів людини, уточненні класифікацій даних категорій, що сприяє правильному розумінню категоріального апарату і забезпеченню на цій основі ефективної мотивації персоналу. Стимулювання високопродуктивної діяльності в сучасних умовах доцільно проводити на основі раціонального поєднання засобів матеріального і морального заохочення працівників. У зв'язку з цим підкреслюється необхідність глибокого вивчення сутності, структури, функцій, форм і систем заробітної плати з метою її раціональної організації на підприємстві, а також доцільність її доповнення системою преміювання й адекватними ринковій економіці видами морального заохочення.

Відзначено, що для здійснення впливу на поведінку людини в бажаному напрямі через матеріальні стимули необхідно дотримуватися певних правил щодо розробки системи преміювання, щодо визначення показників, умов, періодичності преміювання, обґрунтування розмірів премій, завдяки чому можна буде оцінити безпосередній внесок працівників і забезпечити реальну зацікавленість у максимальних результатах праці.

На основі вивчення й аналізу офіційних документів Державного комітету зі статистики, що виявив значне зменшення кількості зайнятих, збільшення показника вивільнених працівників, високий рівень безробіття в окремих регіонах України, зроблено висновок щодо напруженості демографічно-економічної ситуації у країні, загострення проблем зайнятості і відтворення трудового потенціалу. Низький рівень заробітної плати та нерегулярна її виплата послаблюють мотивацію й стимули до праці, зменшують бажан-

ня працівників до підвищення кваліфікаційного рівня, що вимагає здійснення ефективної мотиваційної діяльності на підприємствах.

Створення ефективного механізму стимулювання високих виробничих результатів діяльності передбачає комплексне врахування факторів, що впливають на їх рівень. За допомогою економіко-математичного моделювання виявлено фактори, за рахунок сукупного впливу яких може бути підвищений рівень продуктивності праці, обґрунтована роль матеріальних стимулів у процесі активізації високопродуктивної праці на сучасному етапі трансформації економіки України.

Відзначено, що забезпечення справедливості матеріальної винагороди

різних категорій працівників має відбуватися шляхом досягнення балансу між оплатою й індивідуальним трудовим внеском кожного працівника у підвищення ефективності діяльності підприємства.

Зацікавити працівників у максимальних результатах праці допомагає політика диференціації винагород, заснована на розходженнях у складності виконуваної роботи, з урахуванням оцінок індивідуальних результатів праці. Тому пошук шляхів досягнення високих результатів діяльності має бути постійним, регульованим процесом, що базується на виявленні нових можливостей виробництва і введенні в дію резервів.

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Упродовж останнього часу відбувається ряд подій, що сприяють прискоренню процесів економічної інтеграції України. Від того, наскільки потужний інтелектуальний потенціал суспільства та рівень його культурного розвитку, залежить успіх вирішення його економічних завдань. Ефективність економіки, науково-технічного розвитку виробництва, соціально-економічний прогрес, добробут суспільства значною мірою залежать від рівня освіти та обсягу накопичених суспільством знань, тобто інтелектуального капіталу країни. Інтелектуальний капітал країни може динамічно розвиватися лише за наявності відповідних умов, до яких належить правове закріплення певних правил використання результатів інтелектуальної діяльності. Саме нові інформаційні технології дають можливість створювати єдиний світовий інформаційний простір, а потім сформулювати колективний інтегральний інтелект цивілізації.

Ряд вітчизняних і закордонних дослідників вводять безперечний термін, який отримав значне поширення, — “інформаційне суспільство”. Сучасні інформаційні технології, швидкий розвиток дистанційного навчання зробили національні кордони прозорими для освітніх послуг: сформувався єдиний світовий освітній ринок.

Співробітництво з європейськими країнами вимагає спеціалізованих знань, професійного підходу і значних науко-

вих досліджень. Саме на це спрямована діяльність “Європейських студій”, які мають два великих напрями своєї діяльності — науковий і навчальний. Найважливішими напрямками розвитку “Європейських студій” є європейська економіка та менеджмент, європейська політика, європейське право і європейська соціологія. У свою чергу в системі економічних наук виокремлюють економіку європейських країн, європейське підприємництво, європейську торгівлю, економіку європейської інтеграції, економічні відносини України та Європейського союзу, політику європейського ринку праці, європейський менеджмент, європейський стратегічний менеджмент, європейський міжкультурний менеджмент. Уперше впровадження “Європейських студій” в Україні розпочалося за фінансової підтримки програми Європейського союзу “TEMPUS/TACIS” у 1997 р. на базі Міжнародного науково-технічного університету (м. Київ), Київського національного університету ім. Т. Г. Шевченка й Одеського університету ім. І. І. Мечникова. Цей проект спрямовано на розвиток інституціонального будівництва (зокрема розробка навчальних планів спільно з європейськими університетами), індивідуальної мобільності (організація міжнародних обмінів у галузі освіти за напрямками: Схід — Захід, Захід — Схід, Схід — Схід), участь у міжнародних та регіональних університетських мережах.

Слід зазначити, що перехід до інформаційної економіки зумовлює розширення специфічних вимог до існуючого персоналу, який вже має певний досвід роботи, та майбутніх випускників університетів. Так, поряд із професійними навичками, потрібні специфічні навички, такі як комунікація, відповідальність, уміння працювати в команді, адаптованість. Такий підхід до персоналу вимагає розвитку культури навчання на підприємстві. У першу чергу це відноситься до інвестування у розвиток людських ресурсів. Це проблема може вирішуватися за допомогою таких дій: залучення необхідних фахівців і консультантів або розвиток власного персоналу. В останньому випадку можливі або формальна пропозиція персоналу навчатися самостійно, або спрямування персоналу на проходження освітніх програм (внефірмове навчання). Фірми повинні враховувати структуру свого людського капіталу для найбільш ефективного використання інноваційних можливостей, тобто, управління знаннями має розглядатися як управління людським капіталом. Перехід до інформаційної економіки сприяє зростанню попиту на більш висококваліфікованих працівників. Фірми шукають можливості вдосконалення таких навичок, як: комунікація, вирішення конкретних завдань, командна робота та адаптованість. Саме на розвиток цих навичок потрібно спряму-

вати бізнес-освіту в Україні. Тільки зосередившись на запропонованому підході, фірми зможуть визначити свій інтелектуальний потенціал та забезпечити його подальший розвиток або власними зусиллями, або за допомогою залучення зовнішніх зусиль, де надзвичайно важливу роль відіграє бізнес-освіта. Таким чином, найактуальнішими питаннями для українського бізнесу, що інтегрується у світовий економічний простір, є управління інформацією та знаннями.

Слід відмітити, що Болонська декларація заклала основу глобалізаційному процесу у європейській та загалом і світовій освіті та має кінцевою метою створення “європейського освітнього простору”, відкритого для значної кількості держав світу за умови ратифікування ними Болонської угоди та підпорядкування виробленим заради узгодження стандартам. Болонська конвенція підписана 19 червня 1999 р. 29 європейськими країнами. На Бергенській (Норвегія) конференції міністрів європейських країн 19 травня 2005 р. було ухвалено приєднання України до Болонського процесу. Болонський процес — один з інструментів не лише інтеграції в Європі і в Європу, а й інструмент нинішньої загальної світової тенденції — глобалізації. Європейська спільнота має намір зробити внесок у якісну освіту шляхом заохочень країн-учасниць до сприяння підвищенню якості власної освіти.

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У ДОСЛІДЖЕННІ ЛЮДИНИ ЯК СУБ'ЄКТА ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

У сучасних умовах різко зростає роль соціального прогнозування та соціальних технологій у регулюванні соціальних процесів, що зумовлює дослідження біосоціальної сумісності персоналу. Тривалий час вчені, які належать до різних шкіл і напрямів науки, активно досліджують трудові (виробничі, наукові, установ культури, освіти та ін.) колективи.

Одних учених цікавлять колективи як об'єкти й суб'єкти економічних відносин (Т. І. Заславська, Р. В. Ривкіна), інших — особливості колективів як соціальних общин, соціальних організацій (В. П. Ратніков, Н. Т. Лукашевич). А ще інші досліджують проблеми соціальних резервів психологічних установок, мотивів і види діяльності, придатних для забезпечення життєдіяльності за нових умов (А. В. Молодцов, О. Б. Слинько, Т. П. Тигер, Г. В. Щокін). Але деякі аспекти проблеми формування команди, такі як забезпечення сумісності її членів, залишаються за межами теоретичних досліджень і практичної діяльності персонал-менеджерів.

Однак нині вкрай актуальною залишається проблема виявлення й опису колективів як самостійного якісного соціального явища, як "соціальної організації", "соціального інституту". Це пов'язано з тим, що в умовах кризи вичерпані економічні резерви росту виробництва. Водночас можливості людсь-

ких ресурсів ночами досліджувалися в Україні тільки в останні роки.

Прикладом вивчення цієї проблеми за кордоном можуть слугувати праці Jon R. Katzeibach, автора відомих книг з теорії і практики створення і функціонування команд. Ще можна відмітити "підхід на основі цінностей" Уеста і різні модифікації рольового підходу, авторами яких є Харисон, Бенн і Шеатс, Белбін, Маргерисон і Мак-Канн, розвиток колективів як центрів соціальності, формування цінностей, прояву численних властивостей колективності — це процес, що має різні якісні щаблі свого виникнення й розвитку. Їх достатньо докладно досліджує С. С. Батенін у книзі "Людство та його історія". На ці процеси активно впливає всезростаюча колективна форма сучасного виробництва тих або інших предметів, продуктів, послуг, товарів, що надає кожному підприємству (установі) певну соціальну значущість. Вони об'єктивно перетворюються в суб'єкти соціального життя, соціальної творчості. Цим і пояснюється інтерес багатьох учених до дослідження трудових колективів як соціальних утворень, що сполучають у собі властивості та якості ряду соціальних систем (працівників).

Вибираючи системний підхід щодо дослідження людини як суб'єкта трудової діяльності, варто мати на увазі, що системоутворюючими при цьому

можуть бути різні фактори. Необхідно, щоб цей підхід:

1) ураховував взаємозв'язок біологічного, психічного і соціального в людини;

2) дав можливість описувати не тільки статичний стан людини, а й її поводження, діяльність по реалізації своєї ділової кар'єри;

3) давав можливість погодити трудову діяльність людини з іншими соціальними процесами, і зокрема із соціалізацією;

4) припускав можливість розгляду ділового спілкування всієї трудової діяльності індивіда;

5) дав змогу врахувати вплив на ділове спілкування природного і соціального середовища, зокрема реальної трудової ситуації.

Багато зіткнень характерів між окремими працівниками і колективами викликані структурою організації, а не учасниками зіткнень, тобто проблеми психологічної сумісності не виникатимуть, якщо правильно продумати ефективну організаційну структуру, систему комунікаційних зв'язків у компанії і т. д.

При проведенні соціометричних досліджень використовувалися апробовані тести — “формула темпераменту” А. Белова, тест Белбіна “Оцінка управлінських ролей”, а також методи анкетування та проведення спостереження та співбесід. Дослідження у системі соціальної взаємодії з метою оцінювання психобіосоціальної сумісності проводилися з урахуванням трьох аспектів управлінської діяльності: типологічного, поведінкового, організаційного.

Авторами запропоновані принципи, на яких базується аналіз сумісності персоналу в конкретному колективі.

1. Будь-яке психометричне оцінювання розглядається як позитивне для визначення соціальної ролі в управлінській команді.

2. Сумісність розглядається з позицій взаємного доповнення для вирішення виробничих завдань.

3. Комплексність підходу визначається використанням нетрадиційних методик та врахування їх результатів за умови збігу з результатами оцінювання за легітимними методиками.

Зовнішнім проявом рівноваги в системі “людина — ділова сфера” є нормальний психологічний клімат трудових колективів. Завдяки апробації визначеного підходу було запропоновано балансовий метод оцінювання сумісності за характеристикою соціотипу. Факторами, які “балансуються” були прийняті такі почуття людини, як “головна цінність”, “імператив спілкування”.

На основі синергетичного підходу до визначених класифікацій автором пропонуємо схему балансу поведінки з урахуванням психобіосоціальної сумісності (див. таблицю). Сумісність виникає, коли працівники потрапляють в один квадрант. З метою підвищення згуртованості колективу необхідно врахувати такі фактори: частота, з якою учасники групи вступають у безпосередні контакти один з одним, та задоволеність від спілкування. Можливе будь-яке сполучення згуртованості та рівня продуктивності.

Безсумнівно, можуть зустрітися дуже дружні групи, які працюють украй непродуктивно, або групи, що поєднують тих, хто не терпить один одного, але при цьому рівень їхньої продуктивності праці значно перевищує середній. Взаємозв'язок між згуртованістю і продуктивністю групи дещо схожий із взаємозв'язком між задоволенням людини своєю роботою і рівнем її продуктивності, іншими словами, це залежить від сприйняття групою власних інтересів. Однак, хоча вплив згуртованості групи на її продуктивність не до кінця

Підбір кадрів з урахуванням соціоністичності сумісності

Квадрант сумісності	Характеристика			Соціотип (за Слинко)
	Тип поведінки	Головна цінність	Імператив спілкування	
A	Ейфористи	Насолода	Незалежність	ЛП, ЕСЕ, СЕІ, ІЛЕ
B	Організатори	Ієрархія	Строгість	ІЕІ, ЕІЕ, СЛЕ, ЛЕІ
C	Активісти	Боротьба	Конкурентність	ЕСІ, ЕСЕ, ІЛІ, ЕП
D	Гуманісти	Згідність	Доброзичливість	ЛСЕ, ЕП, СЛІ, ІЕЕ

з'ясовано, витрати роботодавця на персонал за наявності згуртованої робочої групи майже завжди буде знижуватися за рахунок зниження плинності кадрів і прогулів. Пізнавальний об'єкт розумівся як самоврегульована система, цю мотивується на досягнення найбільш ефективної співпраці в команді. Проблема розглядалась на

межі трьох наук: практичної психології, соціології та кадрового менеджменту.

Проведені експериментальні дослідження показали можливість, з одного боку, виміряти психобіосоціальну сумісність кількісною мірою, а з іншого — виявити найбільш “слабкі” ланки в управлінській команді та формувати резерв на їх заміну.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ КАДРІВ ПРИ ФОРМУВАННІ ПРОЕКТНИХ ГРУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується процесами реформування різних галузей економічно-господарської діяльності, а це вимагає зміни професійних та особистісних вимог до кадрів, які повинні вміти користуватися новітніми методами ефективної роботи в сучасних організаціях. Нині в науково-дослідних установах як в Україні, так і в інших розвинених країнах більшість господарських завдань вирішується на основі певних проектів [4].

Для успішного досягнення цілей виконання проекту є вирішення питання підбору персоналу в тимчасові групи. Процес підбору кадрів для виконання проектів має враховувати відповідність кваліфікації, професійних та особистих якостей працівника до його функціональних обов'язків під час упровадження проекту. Перед початком проведення підбору персоналу необхідно чітко визначити функції, які буде виконувати працівник, завдання та посадові обов'язки, права та взаємодію в організації. Тільки після формулювання вимог до працівника можливо вибрати особу на конкретну посаду.

Підбір персоналу — це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і відбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих яко-

стей, здібностей, характеру та інтересів організації [5].

Процес підбору здійснюється поетапно. Спочатку проводиться попередня співбесіда; заповнення заяв і анкет; співбесіда з менеджером з персоналу; тестування, перевірка рекомендацій і послужного списку, медичний огляд. За їх результатами лінійні керівники або менеджер з персоналу приймають остаточне рішення про найм на роботу.

Для визначення критеріїв відбору персоналу для виконання роботи за проектом необхідно: чітко визначити цілі організації, мету реалізації проекту, чітко описати структуру проекту та визначити розподіл обов'язків членів команди та підпорядкованість, визначити основні завдання функціональних підрозділів, описати функціональні обов'язки кожного працівника, визначити вимоги до працівника, описати умови праці та інші особливості виконання роботи.

При формуванні команди має місце швидке пристосування працівників організації до потреб проекту. Водночас, рекомендуємо більш обґрунтовано підходити до попереднього визначення професійних характеристик виконавців проектів [1]. Тому нами було розроблено форму посадового паспорту для працівників, які мають виконувати тимчасові, короткострокові проекти. Цей паспорт має включати повний опис посади, що враховує завдання працівника, його функціональні

обов'язки та особливі вимоги, необхідні для конкретного виконання проекту.

У результаті розробки вдосконалення систем підбору персоналу в тимчасові групи для виконання проектів, додатково були запропоновані методи виявлення якостей працівників, що відповідають посадовому паспорту. Такими методами можуть бути різного виду тести, які зручно заповнювати претендентом при першій співбесіді, та метод кваліметричного оцінювання рівня різних якостей працівника (як ділових, так і особистісних) [2; 3].

Запропоновану технологію підбору персоналу можна використовувати не тільки у ВБО "Інститут місцевого розвитку", а й в інших організаціях, які впроваджують тимчасові проекти. Використовуючи будь-які джерела залучення персоналу, методи та технології підбору, доцільно при проведенні заключної співбесіди із кандидатом запропонувати йому ознайомитися із посадовим паспортом запропонованої посади. Це дасть можливість виявити всі

неузгодженості між роботодавцем і претендентом на посаду. Також це буде ефективним засобом під час оцінювання роботи працівника протягом упровадження проекту.

Література

1. *Авдеев В. В.* Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 544 с.
2. *Дмитренко Г. А.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2002. — 192 с.
3. *Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М.* Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2002. — 248 с.
4. *Кобицяцький Л. С.* Управління проектами: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2002. — 200 с.
5. *Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.* Управління персоналом: Навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і допов. — К.: Кондор, 2006. — 308 с.

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ КОНФЛІКТИ ТА СПОСОБИ ЇХ ВИРІШЕННЯ У БАНКІВСЬКИЙ СФЕРІ

Необхідно зазначити, що нині відбувається перехід України до ринкової економіки (для більшого уточнення зазначимо “до так званої ринкової економіки”). Цей процес відбувається дуже не просто, драматично та суперечливо. Людину, яка живе та діє під час формаційних змін у суспільстві, варто порівняти з людиною, яка переходить закутою кригою річку. Одна нога стоїть на земній тверді, а друга — на кризі, що плаває на воді. Цей період, безумовно, є типовою пограничною ситуацією. Усі явища набувають якісно нового рівня, у тому числі й у сфері соціально-трудових відносин. Не вирішені старі протиріччя, а вже зароджуються нові. Через об’єктивні та суб’єктивні причини зростає соціальне напруження в суспільстві і, як наслідок — у колективах, у тому числі й трудових. Виникають конфлікти, в основі яких лежать глибокі соціальні протиріччя “транзитивного етапу економіки, системи державного та соціального управління”.

Необхідно відмітити, що конфлікт як явище розглядається як даність. Конфлікти завжди існували та існують. І як зазначають спеціалісти-психологи та соціологи, вони — невід’ємна частина людських взаємовідносин.

Можливість виникнення конфліктів існує в усіх сферах життя та діяльності людей. Причинами виникнення конфліктів є протиборство різних думок,

бажань, потреб, спонукань тощо. Навіть особистісних особливостей.

Ми виходимо з твердження, що майже будь-який конфлікт може бути успішно та конструктивно вирішений. Заради цього необхідно дуже точно визначити причину конфлікту. Наступне, як висловлюються спеціалісти, — “справа техніки”.

Техніку подолання конфліктів вивчає спеціальна дисципліна — конфліктологія. Це — вчення про конфлікт, його генезу, перебіг, наслідки тощо. Свій внесок у вивчення процесу управління конфліктами зробили А. Т. Ішмуратов, норвезький учений Йоган Гальтунг. В Україні цю проблему вивчають А. А. Ручка, В. В. Танчер, В. М. Піч, М. І. Пірен, Г. В. Ложкін.

Трудовий конфлікт має соціальну природу як і сама праця в системі соціально-економічних відносин. Тому, вживаючи термін “трудові конфлікти” слід зазначити, що це поняття тож саме поняттю “соціально-трудовий конфлікт”. Соціальний конфлікт являє собою достатньо специфічну форму процесу соціальних суперечностей. Це вища стадія розвитку суперечностей у системі стосунків людей, соціальних груп, соціальних інститутів суспільства, яка характеризується максимальним посиленням протилежних тенденцій та інтересів у поведінці індивідів та соціальних спільнот і супроводжується їхньою конфронтацією та боротьбою.

Соціально-трудовий конфлікт є проявом всебічного багаторівневого феномену соціально-трудових відносин. Також цілком припустимі конфлікти на міжособистісному рівні: працівник — роботодавець; працівник — керівник; працівник — державний службовець; керівник — державний службовець і т. ін.

Майже неможливо детермінувати межу, визначити, де закінчується звичайний конфлікт і починається конфлікт трудовий. Вивчення природи трудового конфлікту вимагає комплексного підходу, такого як: урахування суспільної думки, вивчення дій і спрямованості учасників соціально-трудових відносин, мотивів поведінки сторін конфлікту, ціннісної орієнтації конкретних індивідів тощо.

Відносно соціально-трудових конфліктів у банківській сфері необхідно зазначити, що ці конфлікти мають риси як загального соціального та/або трудового конфлікту, так і специфічне забарвлення — зіткнення у сфері фінансів. Багатошаровість соціально-трудових конфліктів у банківській сфері полягатиме в тому, що їм (конфліктам) притаманні як об'єктивні риси — риси соціально-трудових конфліктів, так і суб'єктивні (у даному випадку) риси фінансових законів, законів діяльності банківської сфери.

Основні різновиди даного роду конфліктів — це конфлікти з приводу засобів правозабезпечення, рівня заробітної плати, використання професійного й інтелектуального потенціалів, різних елементів та чинників тру-

дового процесу (організації, змісту, умов праці тощо), рівня цін на різні блага, реального доступу до цих благ та інших ресурсів, що викликані протилежністю інтересів.

Виходячи з положень Конституції України, яка була прийнята Верховною Радою України 28 липня 1996 р., а саме розділу 1 ст. 1 — “Україна є ... правова держава”. Тим самим в основному законі нашої держави наголошується на верховенстві права. Стосовно трудових відносин: у цій сфері все вагомішу та більш дієву роль починають відігравати професійні спілки як представники інтересів трудових колективів, робітників. Пріоритетними є виключно мирні, цивілізовані засоби вирішення трудових конфліктів та суперечок. Так, розгляд колективного трудового конфлікту здійснюється примирною комісією, а у разі неприйняття рішення у строки — трудовим арбітражем. Про таку процедуру йдеться у статтях Кодексу законів про працю України. З метою сприяння поліпшенню трудових відносин та запобігання виникненню колективних трудових конфліктів, їх прогнозування та сприяння своєчасному їх вирішенню, здійснення посередництва для вирішення такого роду конфліктів Президент України створив Національну службу посередництва і примирення.

Але найкращий засіб запобігти конфліктам — це не доводити ситуацію до конфлікту. Народна мудрість каже: “Розумна людина вивернеться з будь-якої важкої ситуації, а мудра людина ніколи у таку халепу не втрапить”.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА: СОЦІОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

В умовах сучасного трансформаційного процесу суспільства в цілому та деяких підприємств зокрема існує необхідність у системному переосмисленні існуючих методичних підходів до управління персоналом. Існуючі методики, засновані на використанні методів матеріальної (в окремих випадках нематеріальної) мотивації, на сьогодні не повною мірою відповідають вимогам інформатизації виробничого процесу. За таких умов існує потреба у формуванні внутрішніх мотивів певної соціальної поведінки працівників. Одним із таких підходів може бути, на нашу думку, створення на підприємстві сучасної інноваційної організаційної культури, заснованої на врахуванні особливостей розвитку суспільства у процесі трансформаційного переходу до умов інформаційного суспільства.

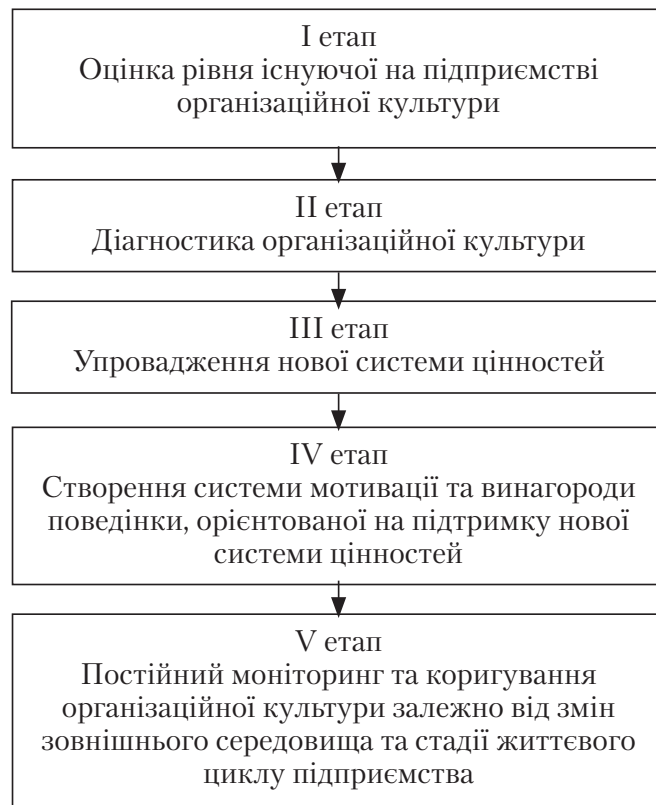
Однак практична організація відповідного процесу вимагає докорінного переосмислення сучасних механізмів розвитку організаційної культури та формування на відповідному базисі сучасної інформаційно-орієнтованої надбудови.

Розглянемо процес формування та розвитку організаційної культури в умовах конкурентних господарських суб'єктів. Соціологічне бачення проблеми розвитку організаційної культури створили наукові роботи М. Лукашевича, В. Матвієнко, Р. Махнорилова, Ж. Малахової, В. Пилипенко, М. Пірен, В. Полторака, М. Сіроштана, О. Скідіна,

М. Туленкова, Л. Хижняк, Г. Щокіна. Хоча проблемам формування соціальних механізмів розвитку організаційної культури підприємства приділяється, на нашу думку, дещо мало уваги.

Для використання у практичній діяльності підприємств теоретичних основ формування та розвитку організаційної культури пропонуємо методологічний підхід до формування та розвитку організаційної культури, який складається з ряду послідовних етапів. Цей методологічний підхід дасть можливість оцінити існуючий рівень організаційної культури підприємства, здійснити діагностичне дослідження базових цінностей працівників підприємства та визначити тип організаційної культури, розробити заходи із впровадження нової системи цінностей з метою зміни типу організаційної культури, впровадити ефективну систему мотивації працівників, а також здійснювати постійний моніторинг та коригування організаційної культури залежно від зміни факторів зовнішнього середовища та стадії життєвого циклу підприємства. Процес формування та розвитку організаційної культури зображено на рисунку.

Завдяки запропонованому процесу формування та розвитку організаційної культури можна не тільки оцінити та продіагностувати організаційну культуру, а й розробити дієві заходи щодо її розвитку.



Процес формування та розвитку організаційної культури підприємства

Перший етап. Оцінювання рівня існуючої на підприємстві організаційної культури: формування групи експертів для аналізу існуючого рівня організаційної культури; проведення анкетування співробітників підприємства для визначення існуючого рівня організаційної культури; розрахунок інтегрального показника рівня організаційної культури.

Другий етап. Діагностика організаційної культури: побудова профілів існуючої та бажаної культури із застосуванням конструкцій конкуруючих цінностей; виявлення негативних цінностей, які потрібно ліквідувати; формування нової системи цінностей.

Третій етап. Впровадження нової системи цінностей у процесі розвитку організаційної культури: навчання вищих менеджерів і співробітників підприємства; розробка корпоративної філософії; створення “прозорості” організаційної культури підприємства; добір персоналу з урахуванням нової системи

цінностей; проведення організаційних заходів.

Четвертий етап. Створення системи мотивації і винагороди поведінки працівників, які орієнтовані на підтримку нової системи цінностей: розробка заходів щодо зменшення опору персоналу внаслідок упровадження нової системи цінностей; розробка рекомендацій із вдосконалення мотивуючих механізмів.

П'ятий етап. Постійний моніторинг та коригування організаційної культури залежно від змін зовнішнього середовища та стадії життєвого циклу підприємства: розрахунок ефективності заходів із розвитку організаційної культури.

Отже, культура є фактором соціальної адаптації та соціальної реалізації працівників. У межах цього дослідження запропоновано методологічний підхід до формування та розвитку організаційної культури промислових підприємств.

ОРГАНІЗАЦІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ

В умовах ринкової економіки оцінювання персоналу для вітчизняних підприємств набуває особливого значення. Це зумовлюється тим, що робота в сучасних умовах висуває високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу, знань і навичок працівників. До того ж, швидкоплинність чинників маркетингового середовища підприємств вимагає від фахівців постійної підготовки до майбутніх змін у зовнішньому і внутрішньому оточенні.

Як показали дослідження системи оцінювання персоналу у ТОВ "Вірсавія", більшість працівників не мають інформації щодо результативності програм розвитку персоналу та інвестування коштів у людські ресурси.

Проте, необхідність забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, його орієнтація на досягнення стратегічних цілей вимагають чітко спланованої та організованої роботи з розвитку персоналу. До того ж, дієві заходи з розвитку персоналу забезпечують підвищення лояльності працівників до підприємства, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, зростання групової згуртованості, рівня трудової мотивації та соціальної ефективності управління персоналом.

У зв'язку з цим в сучасних умовах інвестиції у розвиток персоналу слід розглядати як пріоритетні і необхідні. При цьому необхідною і важливою є оцінка результативності програм розвитку персоналу на підприємствах, яка повинна передбачати:

- оцінювання відгуків учасників навчання;
- аналіз змін у кваліфікації, мотивації, лояльності персоналу після навчання;
- оцінювання ступеня відповідності потреб у навчанні змісту його програми;
- аналіз рівня застосування нових знань, умінь і навичок у професійній діяльності;
- діагностику зміни бізнес-показників після навчання персоналу;
- аналіз віддачі від інвестицій у навчання персоналу.

Так, оцінювання відгуків персоналу має своєю метою визначення реакції безпосередніх учасників навчання, аналіз їхньої власної оцінки його ефективності, виявлення сильних і слабких сторін проведеного навчання та збирання пропозицій персоналу щодо його вдосконалення у майбутньому. При цьому доцільно застосовувати спеціально розроблені анкети, що передбачають такі основні блоки питань: корисність здобутих знань і навичок для реальної роботи, рівень складності програми, доступність подачі матеріалу, рівень новизни програми.

Аналіз змін у кваліфікації, мотивації, лояльності персоналу після навчання спрямований на встановлення того, наскільки змінилися знання, навички, установки, мотивація, лояльність учасників у результаті навчання, а також визначення ступеня розвитку компетентності персоналу за підсумками навчання. З цією метою доцільно за-

стосовувати спеціально розроблені тести і завдання, які допоможуть кількісно виміряти прогрес у кваліфікації, мотивації, лояльності працівників.

Оцінювання ступеня відповідності потреб у навчанні змісту його програми проводиться з метою встановлення того, наскільки програмою навчання передбачено у персоналу розвиток необхідних у даний час і на перспективу знань, умінь і навичок.

Аналіз рівня застосування нових знань, умінь і навичок у професійній діяльності спрямований на визначення того, чи застосовують працівники здобуті знання й навички у професійній діяльності та які реальні зміни відбулися в їхній роботі. Даний аналіз доцільно проводити за допомогою використання існуючої на підприємстві системи “performance management” (якщо така система існує на підприємстві) або із застосуванням інструментів, розроблених за принципом “360 градусів”.

Діагностика зміни бізнес-показників після навчання персоналу має за мету встановлення величини змін у ключових, інтегральних показниках діяльності підприємства (обсяг продажу, прибуток, витрати, продуктивність праці). При цьому для відповідного аналізу можуть

бути використані і соціальні показники, зокрема, задоволеність працівників, рівень згуртованості колективу та ін. Для більш об’єктивної оцінки впливу навчання на бізнес-результати підприємства доцільно на етапі планування навчання чітко виділити релевантні робочі показники (ті показники, на які впливає навчання) і провести їх спеціальне вимірювання до навчання та після нього. Також можна використовувати “контрольну групу” як еталон для порівняння.

Аналіз віддачі від інвестицій у навчання персоналу — ROI (Return on Investment) — дає можливість з’ясувати, наскільки фінансовий ефект від навчання перевищує витрати на його проведення.

Для цього зміни бізнес-показників, зафіксовані на попередньому етапі, мають бути переведені у грошове вираження і підсумовані. Аналогічно підраховуються витрати на проведення навчання і розраховується показник — ROI:

$$ROI = ((\text{Дохід від навчання} - \text{витрати}) / \text{Витрати}) \times 100 \, \%.$$

Отже, оцінка результативності програм розвитку персоналу дасть змогу як контролювати ефективність інвестицій у людські ресурси, так і підвищити дієвість управління персоналом підприємства.

ГЕНДЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ КОМАНДОЮ

Привнесення в менеджмент, що поновляються, нового менталітету, засобів і методів, властивих жіночому стилю управління, сприяло підвищенню конкурентоспроможності продукції за рахунок гнучкого сполучення жіночого й чоловічого менеджменту.

Перспектива формування в Україні бізнесу з “жіночою особою” ґрунтується на характерному для жінок умінні встановлювати довірливі стосунки та їхню емоційну орієнтацію на клієнта. Жінки-менеджери будують управління з урахуванням комплексу якостей, де провідні позиції займає капітал міжособистісних зв'язків і відносин. Відсутність у діловій українській практиці протистояння жіночого й чоловічого менеджменту сприяє поступовій трансформації масових стереотипів щодо можливостей жінок-менеджерів.

Ця ситуація детермінує цілий комплекс психологічних проблем, пов'язаних з вивченням особливостей поведінки особистості в управлінській діяльності. Використання фундаментальних психологічних досліджень статевого диморфізму дає можливість актуалізувати значні ресурси управління, що містяться в особистісному потенціалі гендерних відносин.

Дослідження особливостей гендерних розходжень керівників

Графіки, що ілюструють спрямованість “на себе” жінок і чоловіків, подібні за профілем (рис. 1). Респонденти виділяють особисту спрямованість нарівні з двома іншими.

Найбільше жінок (31 % від загальної кількості вибірки) і чоловіків (26 %) зробили 10 виборів із 30 можливих, таким чином, жінки найбільш численна

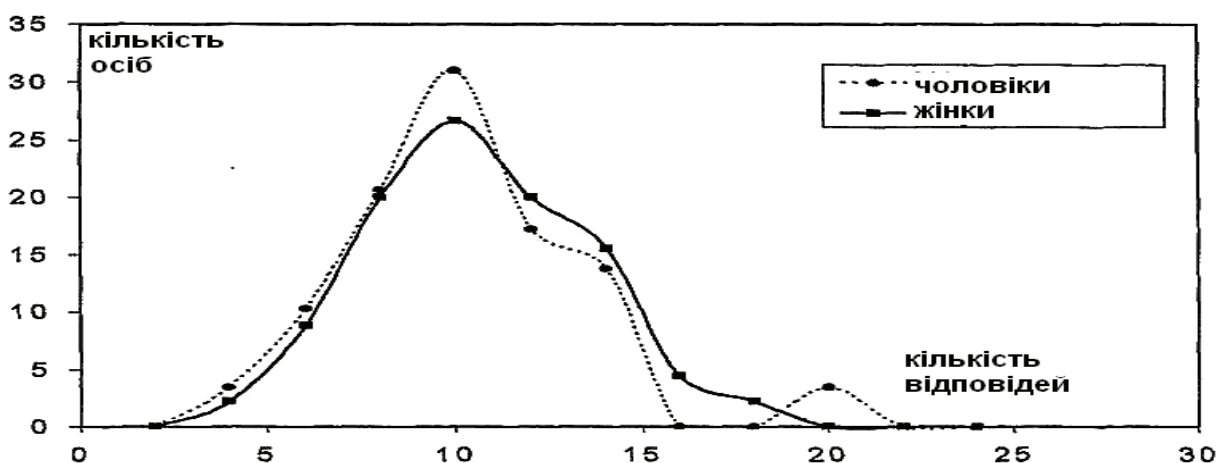


Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів за спрямованості “на себе”

підгрупа. При цьому в жіночій вибірці виокремлюються дві підгрупи, які характеризуються яскраво вираженою особистою спрямованістю: 15 % жінок зробили 15 виборів і 5 % – 20 виборів. У чоловіків також виокремлюються дві підгрупи з вираженою особистою спрямованістю: 15 % зробили 15 виборів, 5 % – 16 і 3 % – 17 виборів. Цікаво відзначити, що як у жінок, так і чоловіків є підгрупа, яка зробила 15 виборів.

Графік розподілу відповідей жінок, випробовуваних за спрямованістю на завдання, має три “піки”, що відповідають трьом групам жінок. Перша група – 33 % зробила 10 виборів із 30 можливих, тобто випробувані цієї підгрупи виділяють ділову спрямованість нарівні з двома іншими. Друга підгрупа становить 22 % від загальної кількості й характеризується 13–14 виборами, і третя підгрупа – 10 % від усіх жінок зробила 17–18 виборів із 30, мають сильно виражену спрямованість на завдання. До цих двох підгруп можуть бути повною мірою застосовані характеристики співробітника, яка володіє домінуючою діловою спрямованістю.

На рис. 2. зображено розподіл відповідей респондентів за спрямуванням “на завдання”. “Піки” графіків чоловіків і жінок на 14–15 виборах збігаються. При цьому якщо у чоловіків даній точці відповідає найбільш численна група (20 %), то у жінок – друга за чисельністю (22 %).

Необхідно також відзначити, що у чоловічій вибірці значно більше виявлена така спрямованість: або 7–12 виборів, тобто нарівні із двома іншими спрямованостями, або 15–20 виборів – сильно виражена, більше половини виборів. Основна частина чоловічої вибірки за спрямованістю на завдання (60 %) формує “плато” графіка – відповідно по 15 % від загальної чисельності відповідає 5, 8, 10 і 13 виборам з 30.

Таким чином, 42 % чоловіків і 32 % жінок характеризуються домінуючою спрямованістю на завдання.

Характеризуючи відповіді за спрямованістю на колектив (див. рис. 3), слід зазначити, що у жінок-респондентів найчисельнішої підгрупи (35 %) ця спрямованість слабо виражена: 8 виборів із 30 можливих. Нарівні з іншими спрямованостями, колективістська представлена у 40 % жінок-респондентів: по 20 % респон-

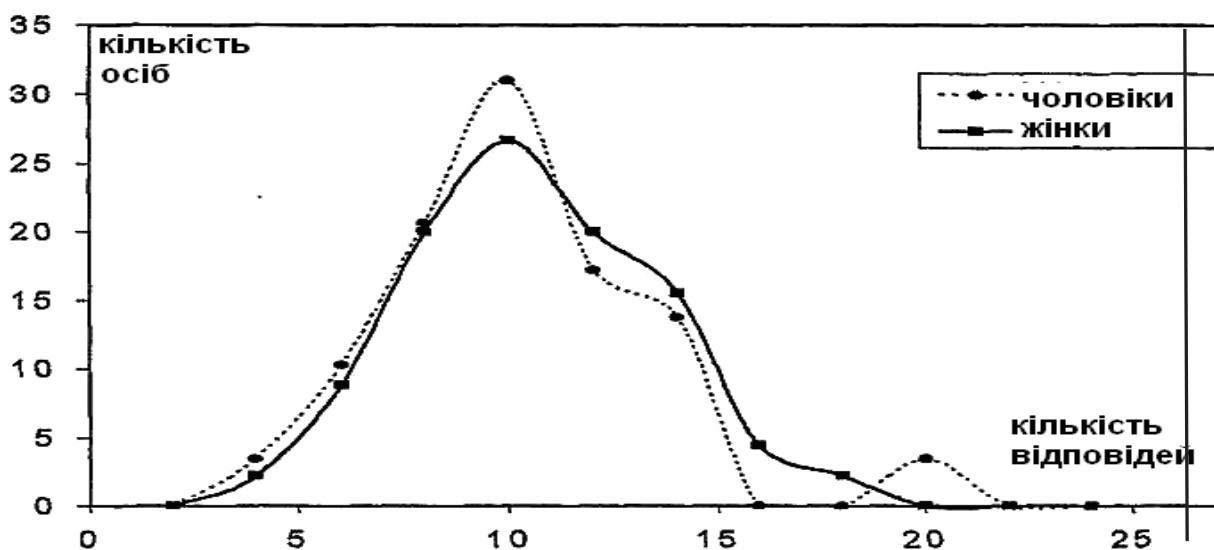


Рис. 2. Розподіл відповідей респондентів за спрямованістю “на завдання”

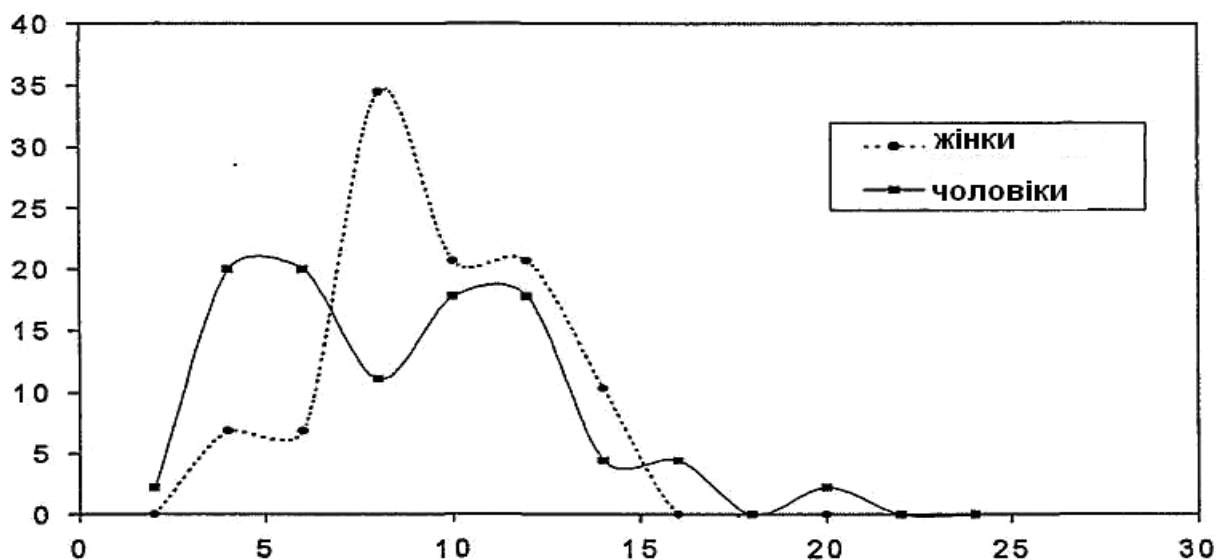


Рис. 3. Розподіл відповідей респондентів за спрямованістю
"на колектив"

денток зробили 10 і 12 виборів. Ступінь домінування спрямованості "на колектив" у балах зображено на рис 3.

Розходження між чоловіками виражене яскравіше: графік за колективною спрямованістю має два яскраво виражених "піки" — 6 і 12 виборів, яким відповідає 20 % чоловіків-респондентів. Дві інші підгрупи чоловічої вибірки характеризуються яскраво вираженою спрямованістю на колектив: 5 % зробили 14 і 16 виборів і 3 % — 20 виборів із 30 можливих.

У чоловічій вибірці виокремлюються чотири підгрупи: для першої групи характерна слабо виражена колективна спрямованість, для другої ця спрямованість представлена нарівні з особистісною і діловою; третя й четверта підгрупи характеризуються яскраво вираженою колективістською спрямованістю.

Таким чином, хоча в цілому "узагальнений портрет" жінки й чоловіка-керівника не показав статистично значущих розходжень (різниця у відповідях у межах статистичної погрішності), розгляд відповідей респондентів окремо за спрямованістю показав, що як у жіночій, так і чоловічій вибірках

виділяються підгрупи випробуваних з яскравими відмінностями.

Результати досліджень

Керівнику важливо бачити, як його організація вписується у загальну систему цілей ринку й інтегрувати корпоративні ідеї та створювати умови їх реалізації й стимулювати міжособистісні відносини, що забезпечують ефективну роботу організації, її самовдосконалення і саморозвиток. У роботах з менеджменту, психології, акмеології підкреслюється важлива роль команд і командної роботи в сучасному бізнесі. Однак донедавна побудова команд мала бути скоріше роботою вчених, ніж насущною потребою і діяльністю практиків. Ідея командної роботи здавалася привабливою, але не розглядалася як фактор успішної діяльності, хоча в сучасних умовах командна робота відіграє провідну роль у досягненні відчутних організаційних результатів, сприяє підтримці конкурентних переваг компаній, є інструментом зниження рівня конфліктності й підвищення ефективності сучасних організацій. Значення гендерного аналізу не тільки як відверненої теоретичної проблеми,

але і як практичного методу, що дає змогу підвищити ефективність управління, підтверджується фахівцями ряду найбільших міжнародних фінансово-економічних організацій, таких як Світовий Банк, Міжнародна фінансова корпорація та ін.

Підвищений попит на розвиток менеджменту сприяв включенню жінок у сферу управління. Активна інтеграція жіночого стилю управління, що характерна для сьогодення, підтверджує актуальність гендерних досліджень. Аналіз проблеми статі людини виявляє біологічні та соціальні детермінанти, що пояснює використання двох термінів, які позначають стать — гендер як соціальна стать людини і власне біологічна стать. У психологічному плані біологічно задані розходження спричиняють підвищену агресивність і більшу успішність у математичних і зорово-просторових операціях чоловіків порівняно з жінками, і більш високі мовні здібності жінок порівняно з чоловіками.

Кожній культурі властиві уявлення про те, якими мають бути чоловік і жінка, при цьому подання про фемінність і маскуліність у різних культурах можуть пропонувати жінці й чоловікові часом протилежні соціальні ролі порівняно з характерними для сучасної європейської культури, саме культурою, суспільством формується соціальна стать людини — гендер. Біологічні розходження між чоловіками й жінками дають можливість для різної соціалізації, але не визначають її напрям і форми. Типова чоловіча й жіноча поведінка — гендерні ролі — переносяться і в управлінську ситуацію. В управлінні, що розглядається як виконання ряду специфічних для даної діяльності ролей, гендер особистості проявляється у результаті процесу інтерналізації управлінської ролі, у ході якого особистість переломлює вимоги управлінської ролі залежно

від своїх особистісних особливостей. Це дало підставу припустити, що очікуване заохочення за відповідність гендерним ідеалам буде проявлятися в розходженнях у домінуванні так званої спрямованості особистості — очікуваному способі заохочення і стимулювання.

Отже, аналіз гендерних особливостей реалізації управлінської ролі підтвердив існування гендерних розходжень. У дослідженні виявлені розходження в ефективності здійснення управлінської діяльності між чоловіками й жінками, які були випробовуваними у ряді сфер. Так, чоловіки більше ефективні, ніж жінки, в аспектах, пов'язаних з лідерством і постановкою цілей організації. Жінка оцінена як більш ефективний керівник при здійсненні мотивації, комунікацій і прийнятті рішень. Гендерні розходження зумовлені традиційними гендерними ролями, що впливають на успішність здійснення ряду управлінських функцій. Специфіка реалізації управлінських ролей чоловіком і жінкою дає підстави стверджувати, що підвищення ефективності керівника може бути здійснене за рахунок розширення гендерного рольового репертуару, що й було використано при складанні програми тренінгу розвитку гендерної рольової гнучкості.

За результатами експерименту можна зробити висновок, що існує єдине суспільне уявлення про ефективного керівника, не пов'язане з його статтю. Виявлено сфери реалізації управлінської ролі, в яких персонал бачить більш ефективним керівникам жінку або чоловіка. Більш ефективними керівниками описані чоловіки у сферах, пов'язаних з лідерством і постановкою цілей організації. Жінки-керівники більш ефективні у сфері мотивації персоналу, здійсненні ефективної комунікації і при прийнятті рішень. Можна відзначити, що існує ряд

функцій, виконання яких не пов'язане зі статтю керівника — це функція контролю.

Необхідність, з одного боку, працювати в нестабільному зовнішньому середовищі, з іншого — підтримувати стабільність усередині організації, зберігаючи команду, дає можливість говорити про гендерну рольову гнучкість як одну з важливих складових ефективної роботи менеджера. Однією з умов успішної роботи керівника вищої ланки управління є гнучке сполучення елементів жіночого й чоловічого гендерного ідеалів при реалізації управлінської ролі.

Література

1. Бендас Т. В. Гендерные исследования лидерства // *Вопр. психологи.* — 2000. — № 1. — С. 87–95.
2. Виноградова Т. В., Семенов В. В. Сравнительное исследование познавательных процессов у мужчин и женщин: роль биологических и социальных факторов // *Вопр. психологии.* — 1993. — № 2.
3. *Гендерное измерение социальной и политической активности в переходный период*: Сб. ст. / Под ред. Е. А. Здравомысловой и А. А. Темкиной. — СПб., 2003.
4. *Гендерные различия в менеджменте* // *Психология менеджмента* / Под ред. Г. С. Никифорова. — СПб.: СпГУ, 1997. — С. 145–155.
5. *Женщина и мужчина на пути к устойчивому развитию (опыт гендерного подхода)* / Под ред. Е. В. Никаноровой. — М.: РЭФИА, 1997. — С. 51–80.
6. *Методы акмеологического исследования* / Под ред. С. А. Анисимова, А. А. Деркача, Н. И. Конюхова. — М., 1994. — 291 с.
7. Чирикова А. Е. *Женщина во главе фирмы.* — М.: Изд-во Ин-та социологии РАН, 2003.

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА КОМПЛЕКТАЦИИ КАДРОВОГО СОСТАВА СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Формирование коллектива и отбор персонала — крайне важные аспекты для деятельности любой организации. Однако кроме подбора персонала следует уделять особое внимание процессу адаптации новых кадров. Адаптация для нового сотрудника — это очень ответственный и часто болезненный период ознакомления и привыкания к новым условиям работы, новым обязанностям и новым коллегам. Иными словами, адаптация — это процесс вовлечения нового сотрудника в трудовой коллектив и в бизнес-процессы, происходящие внутри каждой компании. Как правило, полная адаптация и вхождение нового сотрудника в жизнь компании происходит через шесть месяцев. Успешность прохождения адаптационного периода зависит от профессиональных и личностных качеств нового сотрудника и от совместных действий прямого руководителя и менеджера по персоналу.

Кроме того, необходимо проводить адаптацию в соответствии с определенной программой, которая может охватывать четыре этапа.

Первый этап — вводное ориентационное собеседование. Основной задачей данной процедуры является сообщение новому сотруднику сведений о компании, оказываемых услугах и особенностях трудовых взаимоотношений. Ориентационное собеседование проводится после формирования окончательного предложения по приему на работу и

согласования даты выхода. Возможно также его проведение в первый рабочий день. Проводит собеседование начальник службы персонала или по его поручению сотрудник службы. Для кандидатов, принимаемых на ключевые позиции, возможно проведение данного собеседования с руководителем структурного подразделения, генеральным директором.

Основные вопросы, затрагиваемые на ориентационном собеседовании, касаются положения компании на рынке: основные направления деятельности компании, позиция компании на рынке, ближайшие и долгосрочные цели, формы и методы работы; а также самой компании — ее истории развития, основных подразделений и содержания их деятельности, руководства компании, разграничения полномочий, порядка выработки решений.

Второй этап — оформление на работу. Данная процедура осуществляется согласно “Инструкции по постановке и ведению кадрового делопроизводства”, утвержденной приказом по ДЛ № 60 от 24 сентября 2007 г. В случае если должность предполагает обучение в группе, а затем сдачу выпускных экзаменов, оформление осуществляется после успешного завершения обучения.

При оформлении в службе персонала сотруднику выдается Памятка нового сотрудника, помогающая в первые дни ориентироваться в организации.

Третий этап — личное ознакомление со структурным подразделением и его сотрудниками. После оформления всех необходимых документов при приеме на работу проводится представление сотрудника персоналу структурного подразделения и показ основных помещений офиса. В зависимости от категории работника этот обход может совершить непосредственный руководитель или другой сотрудник по его поручению, а также сотрудник службы персонала.

В течение трех дней сотрудник службы персонала при помощи внутренней электронной рассылки сообщает руководителям структурных подразделений, а также сотрудникам, взаимодействующим с новым сотрудником, согласно служебным обязанностям, фамилию, имя, отчество, должность, название подразделения и внутренний телефон нового специалиста.

Четвертый этап — ознакомление с рабочим местом состоит из общего ознакомления и инструктажа по использованию технических средств.

Общее ознакомление с рабочим местом проводит непосредственный руководитель или наставник. Для специалистов и менеджеров руководителем структурного подразделения совместно со специалистом по работе с персоналом назначается наставник из числа сотрудников, которые отработали более одного года и обладают следующими качествами: высокий уровень профессиональной компетенции, способность и готовность делиться своим опытом, лояльность к компании — преданность делу компании, поддержание ее стандартов и правил работы, гибкость в общении, организованность, тактичность.

Наставник либо непосредственный руководитель проводят индивидуальное обучение нового сотрудника по следующим направлениям: получение пакета документов, помогающих новому сотруднику более комфортно и качественно входить в должность, изучение требований к рабочему месту, знакомство с инструкцией по технологии собственной работы и работы отдела; изучение инструкций, связанных с взаимодействием структурных подразделений, а также по внутреннему и внешнему документообороту. Когда проходит адаптация, менеджер по персоналу должен периодически проводить беседы с новым сотрудником, в ходе которых выяснять степень удовлетворенности новой работой, степень формирования отношений с новым коллективом, наличие психологического комфорта, мотивации и интереса к работе. Более того, необходимо следить за тем, как новый сотрудник “вливается” в коллектив, выполняет ли он правила трудовой дисциплины и в какой степени уже способен самостоятельно выполнять свои прямые функциональные обязанности.

Грамотная организация адаптационного периода позволяет придать уверенность в своей работе новым кадрам и снизить их текучесть. При адаптационном периоде крайне важно использовать инновационный потенциал нового сотрудника, поскольку по-иному видит решение тех производственных проблем, с которыми он сталкивается на новом рабочем месте. Таким образом, адаптация выступает еще и в роли генератора инновационных идей на предприятии.

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ НА ЗАМІЩЕННЯ ПОСАД КЕРІВНИКІВ У СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛАХ МІНІСТЕРСТВА ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

Наявність кадрового резерву дає можливість заздалегідь на плановій основі готувати кандидатів на заміщення вакантних посад, ефективно організовувати навчання та стажування спеціалістів, які входять до складу резерву, раціонально їх використовувати на різних напрямках та рівнях у системі управління.

Кадровий резерв має відображати всі рівні управління. Кожний працівник, який був зарахований до резерву, повинен знати, на яку посаду його планують. Резерв вважається оптимальним, якщо на кожну посаду керівника існує дві кандидатури (другий завжди необхідний для стимулювання до вдосконалення першого), оскільки працювати з великим резервом важко, а низька імовірність призначення на посаду знижує мотивацію до просування у працівників.

Формування резерву не повинно обмежуватися тільки складанням списків. Ефективність цієї роботи та, відповідно, такий показник, як дієвість резерву кадрів, залежить від того, як організовано роботу щодо підготовки працівників до обіймання ними посад з більшим обсягом роботи.

Робота щодо формування кадрового резерву на заміщення вакантних посад керівного складу в структурних підрозділах МВС України передбачає такі етапи:

1. Аналіз потреби у резерві: потребу у кадрах управління на найближчу та більш тривалу перспективу (до п'яти років); фактичну чисельність підготовленого на даний момент резерву кожного рівня; приблизний відсоток вибуття з резерву кадрів окремих працівників; кількість керівників, які вивільняються у результаті зміни структури управління, що можуть бути використані для управлінської діяльності на інших ділянках.

Ці питання вирішуються до формування кадрового резерву і коригуються протягом усього періоду роботи з ним.

2. Формування і складання списку резерву. Цей етап включає: формування списку кандидатів у резерв; створення резерву на конкретні посади.

У процесі формування резерву визначають: кого можна і необхідно включити до списку кандидатів у резерв; хто з включених до списку кандидатів повинен пройти навчання; яку форму підготовки застосувати до кожного кандидата з урахуванням його індивідуальних особливостей і перспективи використання на керівній посаді.

Рішення про включення до складу резерву приймається керівником. Включення з резерву здійснює також він з урахуванням віку, стану здоров'я, незадовільних результатів, показників протягом перебування в резерві. Тобто

склад резерву регулярно переглядається й оновлюється.

3. Підготовка кандидатів. Залежно від посади та рівня підготовки це може бути: індивідуальна підготовка під керівництвом вищестоящего керівника; стажування на посаді; навчання в інституті і на курсах залежно від запланованої посади.

Під час розгляду питання формування кадрового резерву в структурних підрозділах Міністерства внутрішніх справ було з'ясовано, що основними критеріями відбору до кадрового резерву є: рівень освіти, досвід роботи, стан здоров'я, згода кандидата обіймати вакантну посаду. Формування резерву проводиться на підставі затверджених встановленим порядком атестацій з рекомендацією про висування на вищу посаду, які базуються на загальному оцінюванні ділових та особистих якостей кандидатів на керівні посади.

Водночас, існують певні проблеми при формуванні резерву. Під час планування кадрових ресурсів залишається проблемним урахування процесів переміщення військовослужбовців за поса-

дами, військово-обліковими спеціальностями та їх непрогнозованих звільнень. Існуюча система кадрового забезпечення не повною мірою спрямована на індивідуальний підхід до особи, її розвитку, кар'єрного зростання та використання відповідно до призначення.

Одним із варіантів розв'язання зазначеної проблеми може стати вдосконалення системи оцінювання службової діяльності працівників за посадами з урахуванням впливу професійних, соціальних та матеріально-побутових чинників; підвищення ролі атестаційних комісій, у вирішенні кадрових питань врахування думки громадських колективів; забезпечення дотримання принципу об'єктивності в оцінюванні службової діяльності персоналу, прийнятті кадрових рішень під час призначення на посади; здійснення формування резерву кандидатів для просування по службі та направлення на навчання з урахуванням вимог типових алгоритмів кар'єри, ротаційних схем, паспортів посад, показників індивідуальної підготовки військовослужбовців, результатів підготовки підрозділів.

АНАЛІТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Вищий навчальний заклад є складною системою, яка створена на основі поділу праці для досягнення певних цілей: здійснення освітньої та наукової діяльності.

Для досягнення основної мети ВНЗ — задоволення потреб суспільства і його громадян у якісних освітніх послугах — необхідно скоординувати окрему працю співробітників і підрозділів університету в єдине ціле.

Процес управління буде успішним тільки тоді, коли спиратиметься на об'єктивні закономірності розвитку вузу.

В останні роки освіта, як форма організації виховання і передачі систематизованих знань та інформації, зазнає істотної трансформації в усіх країнах світу. Зміни, що відображається в системі освіти у сучасних умовах, проявляються в різних формах: ускладненні самого процесу навчання, розширенні інституційних форм та структури організації цієї сфери діяльності, диверсифікації її фінансового механізму тощо.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП) — один з найбільших недержавних вищих навчальних закладів освіти України. Академію було створено в 1989 р. як вищий навчальний і науково-дослідний заклад, що професійно займатиметься проблемами менеджменту і бізнесу, тобто тими питаннями в освіті й управлінні, вирішення яких конче потребувало українське суспільство в часи перебудови.

У структурі МАУП діють, крім навчальних, науково-методичний інститут, кадрове агентство, видавництво, бібліотечно-інформаційний, комп'ютерний і лінгвістичний центри, навчальний центр особистої безпеки людини та національних єдиноборств, автошкола, регіональні підрозділи як по Україні, так і за кордоном. Оскільки проблема працевлаштування є надто важливою в сучасній Україні, кадрове агентство, зокрема, займається організацією стажувань, практик студентів, працевлаштуванням випускників Академії тощо.

Об'єктом дослідження вибрано департамент Управління маркетингу та реклами. Управління департаментом Управління маркетингу та реклами відповідає за координацію зусиль усього персоналу з реалізації маркетингової стратегії, за збалансованість збуту та розподілу, рекламу та стимулювання збуту, планування розвитку ринку та розробки високого іміджу Академії, вивчення ринку, створення реклами, вихід на зовнішній ринок.

Департамент Управління маркетингу та реклами є структурним підрозділом Академії.

Проведений аналіз кадрового складу показав, що департамент укомплектований фахівцями, майже на 100 % працівниками, які мають у переважній більшості вищу освіту (84 %), інші (16 %) — працівники з базовою вищою освітою. Достатній досвід і стаж робо-

ти в МАУП від 2 до 16 років. Працівники володіють методами оформлення документації, мають особисті якості спілкування з клієнтами та ін.

Прийом на роботу здійснюється шляхом укладання трудового договору.

Структура персоналу формується вищим керівництвом МАУП відповідно до загального призначення, цілей та завдань Академії.

У департаменті Управління маркетингу та реклами введено 24 посади, з них 23 зайняті. Управлінський персонал становить майже 37 %, виконавці — 63 %. У департаменті працюють переважно молоді люди віком від 25 до 40 років, це майже 91 %. Чоловіків утричі менше ніж жінок.

Позитивним є те, що в департаменті спостерігається високий рівень трудової дисципліни. Плинність кадрів за останні 2 роки зовсім відсутня, а це чітка стабільність робочих місць.

Станом на 1 червня 2010 р. майже 30 % працівників департаменту Управління маркетингу та реклами здобули другу вищу освіту та освіту магістра в МАУП. Помітне прагнення співробітників департаменту рости професійно, опановувати нові знання та навички і разом з тим зберігати робоче місце, тобто використовувати набуті навички для професійного кар'єрного росту в МАУП.

Таким чином, здійснений аналіз дав нам підстави запропонувати напрями оптимізації структури персоналу департаменту Управління маркетингу та реклами, визначити характеристики персоналу та засоби вдосконалення структури персоналу (зменшення чисельності окремих категорій персоналу та запровадження нових посад), які допоможуть ефективно вплинути на організаційно-економічні процеси, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності МАУП.

Було запропоновано введення нової послуги на комерційній основі — профорієнтація абітурієнта (студента). Головною метою нового підрозділу є допомога абітурієнту у професійному самовизначенні. Цими послугами можуть скористатися не тільки абітурієнти, а й студенти МАУП.

Фахівці обґрунтували, що ця пропозиція, по-перше, вирішить не тільки проблему відділу прийому абітурієнтів щодо розвантаження своїх працівників, а й передусім відіграє важливу роль для самих абітурієнтів МАУП. По-друге, у процесі навчання менше буде переведень та відсіву, що для Академії, звичайно, збереже кількість студентів, зменшить обсяг робіт деканатів, відповідно й витрати, збільшить якісний склад студентів, підвищить імідж МАУП.

Як було зазначено, працівники відділу прийому абітурієнтів не володіють професійними знаннями та досвідом роботи психологів, тому в умовах такого дефіциту навичок профорієнтації працівникам часто доводиться працювати “наосліп”, спираючись на випадкові емпіричні уявлення про психофізіологічні вимоги різних професій до особистості спеціаліста і, відповідно, інтуїтивно відбирати той чи інший блок психодіагностичних методик для профконсультації чи профвідбору. Тому для подібних послуг необхідна служба профорієнтації абітурієнта. Для МАУП було рекомендовано запровадити посаду психолога-консультанта із профорієнтації та відповідного фахівця-програміста, який повинен за допомогою профорієнтаційних програм проводити діагностику та професійне консультування.

Наступним напрямом оптимізації діяльності департаменту Управління маркетингу та реклами є пропозиція введення посади фахівця з дослідження ринку освітніх послуг, який здійснюватиме маркетингові дослідження та розроб-

ки, буде відповідальним за ринкові успіхи, імідж МАУП і володітиме повноваженнями контролювати й ефективно забезпечувати виконання своїх рекомендацій функціональними та іншими підрозділами МАУП.

Якщо запровадити цю посаду, то, по-перше, до складу студентів МАУП додатково зараховуватимуть близько 20–50 осіб на рік; по-друге, дослідивши вимоги окремих сегментів ринку праці, працівники і фахівці конкретного профілю передбачатимуть врахування цих вимог при формуванні навчальних програм, плануванні навчального процесу.

Було також запропоновано модель вдосконаленої організаційної структури департаменту Управління маркетингу та реклами, завдяки якій уже з перших етапів її впровадження у кілька разів підвищиться загальна ефективність функціонування департаменту, зменшаться витрати часу, необхідного для процесу комунікації, за рахунок усунення зайвих ланок. Це сприятиме швидкому реагуванню на потреби, а також виконуватиме нові профорієнтаційні послуги абітурієнтів і студентів.

Отже, у запропонованій нами моделі організаційної структури департаменту Управління маркетингу та реклами зменшується кількість горизонтальних зв'язків між структурними підрозділами, що також важливий крок на шляху до оптимізації структури персоналу департаменту. Для оптимізації діяльності департаменту запропонований ще й такий підхід, який буде заснований на відповідності працівника своїй посаді. Він передбачає значний вплив на поведінку працівника та показники роботи внутрішнього оточення.

Вважаємо, що проведена за такими підходами регламентація діяльності працівників департаменту МАУП спри-

ятиме як підвищенню ефективності підбору кваліфікованого персоналу на певні посади, так і оптимальній оцінці роботи вже працюючих фахівців під час атестації, та визначенню потреби у їхньому подальшому навчанні.

Системний аналіз дає можливість запропонувати методичні підходи до планування чисельності висококваліфікованих кадрів МАУП, які вдосконалюють процес формування кадрового резерву.

Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для Академії, вжиті заходи щодо забезпечення персоналом необхідної якості мають бути економічно обґрунтовані. Тому постає питання про визначення оптимальної чисельності кадрового резерву. Для успішної роботи Академії недоцільно мати стовідсотковий резерв.

За допомогою запропонованої методики розрахунку для МАУП дозволить знайти оптимальну чисельність кадрового резерву як докторів наук, так і адміністративного персоналу, ґрунтуючись на аналізі кадрової ситуації в Академії. Зазначена модель придатна для побудови прогнозу зміни кадрової ситуації і формування на його основі прогнозу планів розвитку на встановлені періоди часу. Запропонований системний підхід оптимізації чисельності кадрового резерву допоможе здійснювати процес управління кадровим забезпеченням поряд з оцінкою необхідного фінансування кадрового потенціалу.

Отже, реалізація сукупності розроблених аналітико-методологічних положень і практичних заходів, практичне використання в управлінні персоналом обґрунтованих пропозицій сприятиме підвищенню ефективності діяльності МАУП у цілому.

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ВАКАНТНІ РОБОЧІ МІСЦЯ

Ефективне функціонування будь-якої організації, її успішність, конкурентоспроможність і майбутній розвиток насамперед визначаються складом її трудового колективу. Для того щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства, у ньому має бути сформована сильна команда, здатна підтримувати його високий професійний авторитет. Професійний підбір і відбір персоналу забезпечує формування такого складу трудового колективу, який за своїми якісними і кількісними характеристиками найбільшою мірою відповідатиме цілям і завданням організації [4].

Для успішного досягнення цілей організації, актуальним є питання організації підбору і відбору персоналу, залучення саме таких кадрів, які повною мірою відповідатимуть вимогам підприємства.

Процес підбору кадрів для виконання проектів має враховувати відповідність кваліфікації, професійних та особистих якостей працівника до його функціональних обов'язків під час упровадження проекту. Отже, перед початком проведення підбору персоналу необхідно чітко визначити функції, які буде виконувати працівник, завдання та його посадові обов'язки, права та взаємодію в організації. Тільки після сформульованих вимог до працівника можливо вибрати особу на конкретну посаду [2].

Важливий крок у процесі забезпечення підприємства відповідними її профілю людськими ресурсами є відбір кандидатів із усієї групи претендентів для подальшого найму. Сам процес відбору, як правило, складається з процедур (різних методів), де кожна наступна процедура проводить відбір із загальної групи доти, доки залишиться потрібна кількість претендентів. На цих стадіях працівники проходять спеціальні тести та співбесіди, які мають виявити відповідність їх тим чи іншим вимогам, що висуває організація, придатність до виконання тієї роботи, на яку їх наймають [3].

Підбір кадрів — визначення особистих і професійних якостей людей для визначення їх відповідності виконуваній роботі. Підбір і оцінювання здійснює вище керівництво на основі аналізу документів і характеристик, результатів співбесіди. Перевагами цього методу є індивідуальний підхід до підбору кандидатів на посаду [4].

Відбір кадрів — прийняття рішення про зарахування кандидатів, які за результатами випробувань мають більше шансів для майбутньої діяльності [4].

При вивченні та узагальненні наукової літератури можна відмітити, що в літературі сформовані основні методичні підходи до підбору персоналу. Узагальнення зарубіжного досвіду свідчить про те, що в зарубіжній прак-

тиці накопичений достатній досвід методів і технологій підбору персоналу в компанії.

У ході роботи було досліджено стан кадрового забезпечення та організації підбору і відбору персоналу ДП “Сакура Гласс”. Проведений аналіз показав, що проблема професійного підбору і відбору персоналу на ДП “Сакура Гласс” виникла внаслідок недостатньо правильно сформованих вимог для якісного підбору персоналу на вакантні місця. Підбір і відбір персоналу в організації є складним і динамічним процесом визначення професійних та особистих якостей кандидата на вакантну посаду. За результатами виявлених недоліків у роботі підприємства запропоновано методи їх усунення.

Було запропоновано модель професіограми на вакантну посаду інженера-конструктора, яка розширює коло інформації. Це дає можливість більш обґрунтовано підійти до організації підбору і відбору персоналу. Після визначення загальних підходів до формування переліку необхідних якостей з погляду придатності працівника обіймати ту чи іншу посаду, уточнення основних необхідних професійних, ділових та особистісних якостей працівника, було прийнято рішення про розробку професіограм у ході роботи для кожної посади в організації, у тому числі із адміністративним персоналом.

Було також запропоновано до впровадження розміщення електронної форми анкети на власному сайті організації. Це допоможе систематизувати та порівняти дані для опрацювання відділом управління персоналом, значною мірою скоротити час на ознайомлення та порівняння резюме. Заповнені анкети зручні у використанні, та при позитивному рішенні можуть бути внесені до особистих справ. При оформленні документів при працевлаштуванні роздруковану анкету кандидата можна додати до особової справи як доку-

мент, що містить особисті дані і може бути використаний у подальшій роботі відділу управління персоналом. З метою підвищення об'єктивності відбору в організацію висококваліфікованих фахівців впровадження електронної анкети на корпоративному сайті передусім дасть змогу залучати тих кандидатів, які хочуть працювати саме на підприємстві ДП “Сакура Гласс”. Також позитивною стороною розміщення анкети на корпоративному сайті є напрацювання бази висококваліфікованих фахівців, яку через певний час можна буде використати у разі потреби.

У результаті розробки шляхів удосконалення технологій підбору і відбору персоналу додатково були запропоновані методи виявлення якостей працівників, що відповідають професіограмі. Такими методами можуть бути різноманітні тести, які зручно заповнювати претендентом при першій співбесіді, що визначають особисті якості працівника при формуванні колективу організації.

Пропонуємо на розгляд для відбору персоналу на вакантні місця конструкторського відділу метод відбору, а саме проведення брифінгу.

Цей метод істотно заощаджує час керівників, дає обом сторонам більш повне уявлення один про одного. У результаті процес відбору займає менше часу. У процесі проведення брифінгу обговорюються групові професійні питання, які дають можливість оцінити професійні якості кандидатів.

Запропоновану технологію підбору персоналу можна використовувати не тільки в ДП “Сакура Гласс”, а й інших організаціях. Використовуючи будь-які джерела залучення персоналу, методи та технології підбору, доцільно при проведенні заключної співбесіди із кандидатом запропонувати йому ознайомитися із розробленою професіограмою запропонованої посади. Це дасть можливість виявити всі неузгодженості між роботодавцем і претен-

дентом на посаду. Також це буде ефективним засобом під час оцінювання роботи працівника протягом певного періоду його трудової діяльності на підприємстві.

Література

1. *Виноградський М. Д.* Менеджмент персоналом. — Ч. 1. — К.: КДТЕУ, 1994.
2. *Виноградський М. Д.* Менеджмент персоналом. — Ч. 2. — К.: КДТЕУ, 1996.
3. *Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М.* Управління персоналом: Навч. посіб. — 2-ге вид. — К.: Центр учбової л-ри, 2009. — 502 с.
4. *Ситнік Н. І.* Управління персоналом: Навч. посіб. — К., 2009. — 472 с.
5. *Щёкин Г. В.* Управление персоналом: Словарь-справочник. — К.: ВЗУУП, 1991.
6. *Щёкин Г. В.* Теория кадровой политики. — К.: МАУП, 1997.

СОВРЕМЕННЫЕ ВОПРОСЫ МОТИВАЦИИ И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Это один из способов повышения производительности труда. Мотивация — одна из основных функций деятельности менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на других людей.

Содержание функции мотивации заключается в определении потребностей персонала и обеспечении организации их труда; разработке систем вознаграждения за выполняемую работу; применении различных форм оплаты труда; использовании всевозможных стимулов к эффективному взаимодействию сотрудников в коллективах и на предприятии.

Особенную актуальность мотивация приобретает сегодня в условиях экономического спада, когда роль материальной составляющей мотивации ограничена.

Система мотивации персонала в украинских компаниях далека от идеала и во многом наносит ущерб самим компаниям. Персонал получает фиксированную ставку, которая слабо привязана к результатам труда, а по праздникам — премии (без учета вклада сотрудника в финансовый результат компании). Поэтому необходимо внедрять гибкие системы оплаты труда, основанные на учете количества и качества труда, а также личностных качеств работающих.

Комплексная мотивация характеризуется взаимосвязью и взаимообусловленностью социально-психологических и социально-экономических процессов, гармонизируя интересы личности и организации.

Этапы построения системы мотивации:

1. Четкое формулирование стратегических целей, задач и приоритетов — как на длительную перспективу, так и текущий период.

2. Оценка актуального состояния: мотивационная диагностика (выявление уровня мотивированности сотрудников, оценка эффективности применения стимулов, выявление основных неудовлетворительных мотивов и т. д.).

3. Оценка мотивационных возможностей организации (какими ресурсами располагает, что можно перераспределить, какие стимулы “не работают”, как восполнить недостающие нематериальные стимулы).

4. Разработка мотивационных схем по категориям сотрудников.

5. Внедрение изменений: определение наиболее безболезненного и мягкого как для сотрудников, так и для компании способа перехода на новую систему (резкие “встряски” в области мотивации вызывают беспокойство и недовольство, особенно у рядовых продавцов, поскольку у них, как правило, достаточно повышенная потребность в безопасности).

Необходимо создать обоснованную систему вознаграждения, которая бы опиралась на прозрачную, понятную систему оценивания персонала. При разработке системы оценивания необходимо комплексно подойти к таким вопросам, как качество и сложность работы, степень влияния сотрудника на общие результаты работы коллектива, деловые и личные качества сотрудников.

Оценка и аттестация кадров могут быть важными организационными факторами удовлетворения некоторых социальных потребностей личности и коллектива, важным условием стимулирования повышения качества труда и особенно профессионального развития личности. Но для этого необходимо выполнять некоторые требования.

Прежде всего в этих процессах должно выражаться общественное, коллективное отношение к результатам деятельности, а не только отношение администрации, иначе создадутся условия для двойного стандарта в оценках: с одной стороны, коллектива или референтной группы, с другой — администрации. Вступая в противоречие, оценки каждой стороны вместо удовлетворения социальных потребностей личности порождают конфликты. Следует отметить, что до сих пор в аттестации кадров коллективы часто играют второстепенную роль, им навязывают сформированную административным аппаратом точку зрения на работника.

Аттестация и оценка способны вызывать потребность в самоутверждении и способствовать ее удовлетворению при условии, если содержанием оценки является не результат работы группы, в

которой непосредственно осуществляется деятельность личности, а достижение на национальном, государственном, международном уровнях в каждой конкретной профессии. Важно, на что ориентирована оценка: на уровень небольшой группы, в которой иногда действуют противоречивые мотивы деятельности при определенных условиях, способствующие нивелированию качества труда до среднего (и даже ниже среднего) уровня, или же на высочайшие достижения в конкретной деятельности. В последнем случае оценка становится фактором не столько согласования интересов в группе, сколько удовлетворения социальных потребностей личности

Оценка результатов труда должна состоять из двух компонентов: оценки своевременно выполненного количества (объема) и оценки качества выполненных работ.

Выбирая методы проведения аттестации персонала, важно не упускать из виду ее цели, а именно: оценка эффективности труда работников и соответствия их занимаемым должностям, а также выявление перспективных сотрудников для их подготовки и продвижения. Из такого понимания целей аттестации логично вытекает деление процедур аттестации на две составляющие: оценка труда и оценка персонала.

Оценка персонала является ключевым рычагом эффективного управления работниками в любой организации при условии объективности инструментария со стороны оцениваемых и адекватности параметров оценки целям организации, в которой они трудятся.

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ

Сутність будь-якої оцінки полягає у виявленні відповідності бажаного і справжнього стану об'єкта. Коли мова йде про оцінювання персоналу в організації, то мається на увазі система, за допомогою якої вимірюються результати роботи, рівень компетентності окремих працівників, їх потенціал у розрізі стратегічних завдань компанії. Оцінювання роботи персоналу — це процес збирання, аналізу й оцінювання інформації про те, як працівники виконують доручену роботу, і з'ясування того, якою мірою їх робоча поведінка, трудові показники й індивідуальні характеристики відповідають встановленим вимогам.

Не існує універсально хороших чи поганих методів оцінювання. Вони можуть підходити або не підходити для конкретної компанії у конкретний проміжок часу. Не є секретом, що більшість керівників сприймають оцінювання як бюрократичну, формальну процедуру. І чим більше менеджер витрачає часу і сил на незвичну для нього роботу з обробки анкет і введення даних у комп'ютер, тим більше він невдоволений. Крім того, не всіх влаштовує той факт, що оцінюють не лише рядовий персонал, а й топ-менеджмент.

Оцінювання персоналу слід проводити лише тоді, коли у вас є абсолютно чіткі цілі. У сучасній практиці управління персоналом існує величезна кількість підходів щодо оцінки, її форм

та методів. Але завжди її проведення слід починати з визначення цілей, яких ми хочемо досягти шляхом оцінювання персоналу. Цілі можуть бути як одноразовими (рішення про скорочення персоналу, ротація кадрів на новостворені вакансії), так і постійними, що повторюються із року в рік (визначення зон розвитку персоналу на майбутній період, оцінювання ефективності їх роботи за попередній період, планування кар'єри, отримання додаткової інформації про окремих працівників, їхню мотивацію, рівень задоволеності роботою. Правильно проведене оцінювання є дуже ефективним інструментом, що допомагає виявити сильні і слабкі сторони діяльності людей, що працюють в організації, скласти план професійного розвитку, підвищити прибутковість бізнесу.

Оцінювання роботи персоналу є складовою процесу управлінського контролю, що здійснюється відносно людських ресурсів організації. Найчастіше результати оцінювання роботи персоналу використовуються для прийняття управлінських та адміністративних рішень, пов'язаних з призначеннями, переведеннями, звільненнями, оплатою праці або покараннями.

Коли мова йде про переваги існування системи оцінювання персоналу для організації, по-перше, відзначаємо можливість засвідчення результатів роботи, рівня знань і навичок персоналу. Іншими словами, проводимо аудит тру-

дових ресурсів підприємства, отримуючи інформацію про кількісний і якісний склад людей, які працюють у компанії. Оцінювання персоналу можна назвати “інвентаризацією” людських ресурсів підприємства, завдяки якому можна визначити не лише реальний професійний рівень і особисті мотиваційні характеристики працівників, а й оцінити відповідність їх потенціалу завданням стратегічного розвитку компанії.

По-друге, оцінювання персоналу дає можливість проведення ротації кадрів і створення кадрового резерву. Якщо в компанії грамотно оцінюються працівники, проводиться ротація і формується кадровий резерв, то з'являється можливість доручати керівні або інші відповідальні посади людям, які вже працюють в організації. Такий підхід дає змогу економити на затратах з пошуку та добору персоналу, а також на його адаптацію. Крім того, ротація кадрів у середині організації підвищує рівень лояльності працівників.

По-третє, завдяки оцінюванню можна створити ціленаправлену програму розвитку персоналу, яка допомагає визначити поточну потребу в навчанні, порівняти корпоративні цілі компанії з конкретними знаннями і навичками працівників.

По-четверте, оцінка виконує поточну мотиваційну функцію — з'являються формалізовані дані для перегляду рівня зарплати, нарахування бонусів. Будучи основою для створення програми розвитку кадрового резерву і надання зворотного зв'язку, вона мотивує персонал на довготривалу роботу в організації та зменшує небезпеку втрати кращих спеціалістів. Також оцінка підштовхує працівників до професійного вдосконалення і кар'єрного росту.

По-п'яте, дуже важливу роль оцінювання відіграє у зміцненні корпоративної

культури і формуванні корпоративної ідентичності. Саме система оцінювання доносить до працівників розуміння стратегії організації, її місії та бачення своєї ролі через поставлені вимоги.

Найголовніше, варто зрозуміти, що оцінювання персоналу потрібне організації передусім для моделювання майбутнього, а не оцінки минулого. Минуле вже відбулося, глобально нічого змінити не можна, а на майбутнє маємо можливість впливати активно.

Оцінювання персоналу має ряд переваг і для самих людей, які працюють в організації. Серед них виокремлюють: визначення місця і ролі кожного працівника в компанії по горизонталі і по вертикалі, чітке розуміння поставлених цілей, критеріїв успішності їх виконання, залежності розміру зарплати і премій від результатів праці, можливість отримати зворотний зв'язок від безпосереднього керівника, гарантію того, що досягнення не залишиться без уваги, можливість професійного і кар'єрного росту в компанії. Оцінка не лише дає можливість працівникові чіткіше визначити завдання, що стоять перед ним, і дізнатися, наскільки добре він працює, але також впливає на майбутню роботу, на його ставлення до справи і на бажання досягти найкращих результатів. Самі працівники мають усвідомити, що мета оцінювання — допомогти їм розвиватися, грамотно побудувати кар'єру в компанії, дати додаткові можливості для самореалізації.

Отже, володіючи таким потужним інструментом управління, як оцінювання персоналу, що направлений на досягнення конкретних цілей, керівництво компанії і працівники мають змогу будувати прозорі взаємовідносини у сфері використання трудових ресурсів, покликані підвищити ефективність роботи і прибутковість бізнесу в цілому.

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПРОВЕДЕННЯ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Оцінювання результатів праці — основа для комплексної атестації персоналу і слугує для неї інформаційною базою. Динамічний розвиток економіки привів до впровадження у зарубіжних корпораціях нових систем атестації, завдяки цьому вона стала складним комплексним завданням. Тому вивчення зарубіжного досвіду проведення атестації персоналу є актуальним і необхідним завданням для запозичення певних особливих методик атестаційної перевірки у практиці українських підприємств.

Розглянемо зарубіжний досвід проведення атестації, нетрадиційні підходи в атестації персоналу організації для оцінювання сильних і слабких сторін українських підприємств у контексті атестаційної перевірки персоналу.

У країнах з розвинутою ринковою економікою системи атестації працівників носять різні назви: “річна атестація державних службовців”, “оцінка результатів діяльності”, “оцінка службовців з точки зору досягнення намічених цілей” і т. д. При цьому систе-

ми атестації включають такі елементи: регулярні співбесіди, оцінювання досягнутих результатів, підбиття річних підсумків роботи, атестацію за рік, управління вибором цілей, визначення завдань та ін. [1, 24].

Атестація персоналу у зарубіжній літературі — це перевірка відповідності компетенції співробітників покладеним на них обов’язкам й оптимальності розподілу функцій з метою забезпечення найбільшої ефективності вирішення корпоративних завдань. Мета атестації у зарубіжних корпораціях — визначення сильних і слабких сторін кожного працівника. Це здійснюється за допомогою певних методів (рисунк) [4, 200].

У зарубіжній корпорації від результатів атестації працівника залежить його становище, матеріальна забезпеченість, задоволеність роботою. За розробку програми атестації (тобто вибір часу проведення, методів оцінювання, поширення і збирання бланків) несе відповідальність кадрова служба корпорації. Найважливішими



Методи проведення атестації у зарубіжних корпораціях

характеристиками працівника є його розумові здібності, здібність працювати в колективі, бажання і можливості виконувати поставлені завдання, а також загальні риси характеру, що найбільше цінуються в Японії.

Для визначення розміру заробітної плати використовується оцінювання персоналу. В основу оцінювання покладена так звана “жєневська схема”, що містить розумові і фізичні вимоги, відповідальність і умови праці. Персональне оцінювання може проводитись як з відома, так і без відома оцінюваного, при цьому не важливо, одержує він результати оцінювання чи ні [3, 158].

У процесі підготовки до проведення атестацій персоналу велика увага приділяється створенню “моделей” фахівців і керівників. Як правило, їх основу складає “харазматична теорія”. Згідно з цією теорією конкретну посаду може обійняти лише та людина, яка має певні риси. Виділення якостей — критеріїв, необхідних для успішної професійної діяльності, — було і залишається об’єктом вивчення багатьох представників сучасних зарубіжних шкіл і наукових напрямів.

Атестація та оцінювання персоналу в зарубіжних країнах відбувається при жорсткій регламентації та формалізації всіх етапів і процедур, і насамперед самих оцінювальних форм, що забезпечені детальними інструктивними матеріалами. Служби управління персоналом контролюють реалізацію загальних принципів проведення атестації та оцінювання персоналу на практиці.

Наприклад, на державній службі в Англії процес атестації тісно пов’язаний із заповненням звітної анкети, що складається з восьми друкованих сторінок. Анкета містить такі частини: 1) особисті дані (ім’я, прізвище і т. п.); 2) мета і опис роботи за минулий рік; 3) опис роботи на наступний рік; 4) пропозиції щодо підвищення рівня кваліфікації;

5) наміри чи пропозиції щодо службового переведення; 6) думка працівника, який підлягає атестації, про підготовлений на нього звіт, і якщо він бажає — про особу, яка підготувала цей звіт; 7) деталізація та оцінювання особистих якостей; 8) оцінювання можливостей службового росту; 9) думка особи, яка затверджує звіт, про працівника, який атестується, і звіт про нього; 10) підтвердження працівника, який контролює атестацію, що атестація пройшла відповідно до встановлених правил [2, 221–222].

В американській практиці атестація працівників є найважливішим інструментом управління персоналом. Чергова атестація проводиться щорічно і є обов’язковою для всіх працівників. Результати атестації працівників лягають в основу прогнозу їх подальшого використання, що знаходить вираження в плануванні ділової кар’єри. У США використовуються також різні методи атестації персоналу. Один з найпоширеніших методів складається з оцінювання державних службовців за 15 критеріями з комбінацією цифрових та текстових шкал. Кожний з використовуваних п’ятнадцяти елементів має п’ять ступенів. Після оцінювання за окремими критеріями безпосередній керівник оцінює роботу службовця (задовільно, досить задовільно або незадовільно), потім вищий керівник і, нарешті, — організована для визначеної сфери державної служби комісія. На завершення визначається підсумкова оцінка. Така атестація відбувається один раз на рік, та працівник, який підлягає атестації, підписує річну оцінку. Цим він підтверджує факт ознайомлення з її змістом.

Незадоволеність сучасних компаній традиційними методами атестації персоналу зумовила пошук ними нових підходів щодо оцінювання працівників [3].

Отже, з проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Атестація персоналу у зарубіжній літературі — це перевірка відповідності компетенції співробітників покладеним на них обов'язкам й оптимальності розподілу функцій з метою забезпечення найбільшої ефективності вирішення корпоративних завдань. Мета атестації у зарубіжних корпораціях — визначення сильних і слабких сторін кожного працівника.

2. У процесі підготовки до проведення атестацій персоналу велика увага приділяється створенню “моделей” фахівців і керівників. Як правило, їх основу складає “харазматична теорія”.

3. Атестація та оцінювання персоналу в зарубіжних країнах відбувається при жорсткій регламентації та формалізації всіх етапів і процедур, і насамперед самих оцінювальних форм, що забезпечені детальними інструктивними матеріалами.

Таким чином, зазначені методики проведення атестації персоналу в США та Великій Британії можуть активно впроваджуватися у практику українських підприємств, звісно з конкретними коригуваннями та доповненнями, враховуючи особливості законодавства, управлінської сфери тощо.

Література

1. *Крушельницька О. В. Мельничук Д. П.* Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2003. — 296 с.
2. *Савченко В. А.* Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
3. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М., 1998.
4. *Травин В. В., Дятлов В. А.* Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 2000. — 272 с.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В ОРГАНІЗАЦІЇ

У процесі праці люди вступають у певні соціальні відносини, взаємодіючи один з одним. Соціальна взаємодія у сфері праці — це форма соціальних зв'язків, реалізована в обміні діяльністю і взаємною дією. Постійна взаємодія окремих індивідів чи спільнот у процесі трудової діяльності у визначених соціальних умовах створює специфічні соціальні відносини.

Соціально-трудова відносина — це комплекс взаємовідносин між найманими працівниками і роботодавцями (суб'єктами і органами, що їх представляють) за участі держави, які пов'язані з наймом працівників, використанням та оплатою їхньої праці, відтворенням робочої сили і спрямовані на забезпечення соціальної злагоди, високого рівня та якості життя працівників, високої ефективності роботи підприємств.

Основною умовою виникнення та функціонування соціально-трудова відносин у ринковій економіці є юридична незалежність сторін цих відносин.

Важлива риса соціально-трудова відносин за умов ринкової економіки — їх функціонування на конкурентних засадах. Конкурують між собою як наймані працівники, які надають послуги робочої сили на умовах, визначених трудовим договором, так і покупці послуг робочої сили — роботодавці.

З переходом до ринкових відносин поглиблюються розбіжності інтересів

найманих працівників і роботодавців як головних суб'єктів у сфері праці.

Істотним недоліком існуючих підприємств є те, що вони звертають недостатньо уваги на розвиток соціально-трудова відносин на рівні організації, адже вони суттєво впливають на ставлення працівників до праці, оскільки регулюють усі аспекти трудової діяльності. Керуючись лише бажанням досягти економічних результатів роботодавці забувають, що досягнення цієї мети цілком залежить від трудової активності працівників підприємства.

Розробка шляхів удосконалення соціально-трудова відносин має бути спрямована на забезпечення нормативного регулювання відносин між роботодавцем і працівниками, визначати права та обов'язки один перед одним, та забезпечувати гарантії стабільності та законності їхньої співпраці, враховуючи дотримання належних умов праці.

Оцінюючи стан соціально-трудова відносин, передусім слід звернути увагу на локальні нормативні акти, які використовуються на підприємстві. До таких документів належать: штатний розпис, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці, положення про преміювання, положення про структурний підрозділ, посадові інструкції службовців та робочі інструкції робітників, положення про охорону праці, положення про атестацію

працівників, колективний договір тощо. Недоліком є те, що на більшості підприємств не використовується колективний договір, не створена первинна профспілка, якщо кількість працюючих — понад 100 осіб.

Згідно з визначенням колективний договір — це правовий акт, що укладається з метою регулювання соціально-правових відносин на підприємстві між найманими працівниками та роботодавцем для узгодження їхніх інтересів. Колективний договір укладається на основі чинного законодавства в організаціях незалежно від форм власності й господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи. Колективний договір може укладатися в структурних підрозділах підприємства в межах компетенції цих підрозділів. Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. У колективному договорі визначаються спільні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- оплати праці, встановлення форм, систем, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій тощо);
- зміни в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування праці;
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі й використанні

прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);

- режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов та охорони праці;
- забезпечення життєво-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантій діяльності профспілкових чи інших представницьких організацій трудящих;
- умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

Колективний договір може передбачати додаткові, порівняно з чинним законодавством і угодами гарантій, соціально-побутові пільги.

Положення колективного договору поширюється на всіх працівників підприємств незалежно від того, чи є вони членами профспілки, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства.

Укладенню колективного договору передують колективні переговори.

Необхідність створення профспілки полягає в тому, що саме профспілка є надійною і загальновизнаною формою представництва інтересів найманої робочої сили на ринку праці. Крім головної — захисної функції — профспілки виконують й інші функції, частина яких безпосередньо впливає з їх цілей, а інші — делеговані у свій час профспілкам державою.

УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ

УДК 330.322:

Л. Ю. БУДАРЄВА

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Державна служба — це, з одного боку, професійна діяльність осіб, спрямована на виконання завдань і функцій держави, а з другого — сукупність відносин, які виникають під час реалізації права громадян України на державну службу, тобто це державно-правовий інститут.

Послугами державних службовців користуються всі сучасні країни незалежно від державного устрою, форми правління чи державного режиму. Державні службовці у сучасному суспільстві здійснюють контрольну, організаційну, правозастосовну та інші види діяльності, тобто виконують усі завдання і функції, які цивілізоване суспільство покладає на свою державу.

Проблема праці державних службовців в Україні постає як одне з провідних завдань політики уряду, навколо якої зав'язується тугий вузол соціально-економічних та політичних протиріч. Діяльність державних службовців опинилася в епіцентрі уваги українського суспільства на якісно новому рівні. Річ у тім, що державна служба традиційно пропонувала високий рівень стабільності роботи, і навіть вважалася роботою

“на все життя”, що пов'язувалося з певними особливостями виконання державної служби, але за два останні десятиліття державна служба втратила свої специфічні риси — у процесі реформування державного сектору деякі функції були передані приватному сектору. Формування й утвердження нових принципів роботи органів державного управління, перегляд механізму оплати та ефективності праці державних службовців висвітлюють у своїх дослідженнях Л. Р. Біла, В. Б. Авер'янов, С. Д. Дубенко, С. В. Ківалов, О. Я. Лазор, О. Д. Лазор, Т. Л. Желюк, В. В. Малиновський, О. Ю. Оболенський, Є. С. Черноног, С. М. Озірська, Ю. Д. Полянський та багато інших.

Проблеми в державній службі є віддзеркаленням проблем у сучасному українському суспільстві, але вирішення проблем тільки на рівні державної служби нічого не варте. Цим необхідно займатись одразу на всіх рівнях держави та суспільства.

Розглянемо праці державних службовців та можливі шляхи вирішення проблем, пов'язаних з оплатою та ефек-

тивністю їхньої праці, а також дамо практичні рекомендації та запропонуємо основні напрями щодо вирішення проблем праці державних службовців у сучасних умовах.

Потрібно вивчити існуючу систему оплати та ефективності праці державних службовців, виявити шляхи підвищення оплати та ефективності праці державних службовців.

Проблеми, які виникають у системі державної служби, насамперед пов'язані з недосконалим законодавством, яке регулює питання її проходження. Зокрема, Законом України “Про державну службу” чітко окреслено початок (порядок прийняття на державну службу) та закінчення державної служби (припинення праці на державній службі). У законі формально окреслені певні стадії проходження державної служби, зокрема стажування державних службовців, просування по службі, формування кадрового резерву, навчання та підвищення кваліфікації. Однак усі ці стадії мають лише декларативний характер і в згаданому законі не передбачено порядок їх реалізації. Крім того, у законі немає конкретних гарантій, що за умови якісного виконання своїх посадових обов'язків, професійного самовдосконалення, застосування інноваційних методів у роботі, дотримання етичних норм і правил поведінки державний службовець матиме постійну роботу, гідну оплату, гарантоване йому кар'єрне зростання. Насправді кожний керівник, вирішуючи питання про підвищення по службі, часто керується власними вподобаннями або дружніми зв'язками. Тому починати трансформацію державної служби в Україні слід зі створення нормативно-правової бази, яка б забезпечувала єдиний науково обґрунтований підхід до організації, функціонування та проходження державної служби на рівні як держави, так і органів місцевого самоврядування.

Також потрібно приділити увагу і реформуванню системи оплати праці державних службовців. Вітчизняна модель організації державної служби за характеристикою системи оплати праці тяжіє до “європейської”, водночас вона має певні відмінності: як щодо рівня оплати праці, так і питомої ваги посадового окладу у структурі заробітної плати державного службовця тощо.

Узагальнення підходів, викладених у наукових джерелах, дає змогу визначити головні функції та завдання оплати праці державних службовців:

- мотивація працівників до виконання посадових обов'язків із максимальним використанням їхніх здібностей і вмінь;
- забезпечення внутрішньої (усередині системи державної служби) та зовнішньої (у контексті оплати праці в країні) рівності;
- добір кваліфікованих кадрів та забезпечення прийняттого рівня плінності кадрів;
- утримання кваліфікованих кадрів тощо.

З цього приводу варто згадати, що в Законі України “Про державну службу” зазначено: оплата праці державних службовців повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для незалежного виконання службових обов'язків, сприяти укомплектуванню органів державної влади компетентними і досвідченими кадрами, стимулювати їх сумлінну та ініціативну працю. Проте аналіз сучасної практики доводить, що на сьогодні ані сама система, ані рівень оплати праці державних службовців в Україні не забезпечують виконання цих завдань. Оплата праці державних службовців дуже слабо пов'язана з кваліфікацією кадрів, освітою та професійною підготовкою, результатами навчання, складністю та відповідальністю трудових функцій державного службовця, ефективністю виконання структурами влади та їх апарату

тами державних функцій. Слід враховувати також те, що особливості державної служби та певні обмеження і заборони, пов'язані з прийняттям та проходженням державної служби (відповідно до законів України “Про державну службу” (ст. 13, 16) та “Про боротьбу з корупцією” (ст. 1, 5), не дозволяють державним службовцям збільшити свої доходи шляхом комерційної діяльності. Їм заборонено займатись підприємницькою діяльністю, брати участь в управлінні комерційними структурами, виконувати іншу оплачувану роботу на умовах сумісництва, крім педагогічної, наукової та іншої творчої діяльності. Тому заробітна плата державних службовців є практично єдиним джерелом доходів. З огляду на це шляхи вдосконалення вітчизняної системи оплати праці державних службовців в Україні доцільно розглядати в розрізі структурних компонентів заробітної плати державних службовців. Зокрема, структурними компонентами заробітної плати державного службовця є:

- посадовий оклад — це виражений у грошовій формі розмір оплати праці службовця відповідно до посади, яку він обіймає;

- доплата за ранг провадиться відповідно до рангу, присвоєного державному службовцю;

- надбавка за вислугу років на державній службі виплачується державним службовцям щомісячно у відсотках до посадового окладу, з урахуванням доплати за ранг і залежно від стажу державної служби у таких розмірах: понад 3 роки — 10 %, понад 5 років — 15, понад 10 років — 20, понад 15 років — 25, понад 20 років — 30, понад 25 років — 40 %. Державним службовцям можуть установлювати надбавки за виконання особливо важливої роботи, доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутніх на службі. Ці надбавки скасовуються або зменшуються че-

рез несвоєчасне виконання завдань, погіршення якості роботи і порушення трудової дисципліни. Також державним службовцям передбачено такі види надбавок і доплат: надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови: однієї європейської — 10, однієї східної, угро-фінської або африканської — 15, двох і більше мов — 25 % посадового окладу; доплата за науковий ступінь кандидата або доктора наук з відповідної спеціальності — у розмірі, відповідно, 15 і 20 % посадового окладу; надбавка за почесне звання “заслужений” — у розмірі 15 % посадового окладу. Доплати за науковий ступінь та надбавка за почесне звання виплачуються працівникам, якщо їхня діяльність збігається за профілем з науковим ступенем або почесним званням;

- преміювання працівників здійснюється відповідно до їхнього особистого вкладу в загальні результати роботи.

Відповідно до чинного законодавства умови оплати праці державних службовців, розміри їхніх посадових окладів, надбавок, доплат і матеріальної допомоги визначаються Кабінетом Міністрів України. Разом з тим окремі відомства своїми підзаконними актами запроваджують додаткові види грошового забезпечення своїх працівників, що призводить до значних диспропорцій в оплаті аналогічних видів та обсягів виконаної роботи державними службовцями різних органів. Розмір заробітної плати державних службовців визначається відповідно до постанови Кабінету Міністрів України “Про впорядкування умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів” від 13 грудня 1999 р. № 2288 (із змінами і доповненнями). Цією постановою затверджено схеми посадових окладів керівних працівників, спеціалістів, а та-

кож розміри надбавок за ранги державних службовців, дипломатичні ранги та спеціальні звання. Водночас у розрізі посад і категорій ситуація є значно гіршою, оскільки існує значний розрив у заробітній платі вищих керівних кадрів і державних службовців нижчого рівня. Посадовий оклад у заробітній платі державних службовців є найістотнішою та найстабільнішою частиною, проте посадові оклади разом із доплатами за ранг переважної більшості державних службовців є нижчими за встановлений прожитковий мінімум. Значна кількість державних службовців-спеціалістів, які працюють на регіональному рівні, отримує заробітну плату на рівні мінімальної заробітної плати. Слід зауважити, що тут недоцільно враховувати суму преміювання, оскільки через брак коштів у фонді оплати праці доволі часто на районному рівні премії не виплачуються або виплачуються в мінімальному розмірі. Цілком зрозуміло, що такий стан справ і зумовлює ті негативні тенденції, які нині спостерігаються у функціонуванні державної служби. Отже, необхідною умовою ефективного розвитку державної служби в Україні є вдосконалення запровадження низки заходів з удосконалення системи оплати праці державних службовців у напрямі підвищення стимулюючої ролі посадових окладів, усунення міжвідомчих та місцевих розбіжностей в оплаті праці. Метою реформування оплати праці державних службовців має стати забезпечення конкурентоспроможності державної служби на ринку праці порівняно з роботою в інших сферах економіки, у тому числі й державного сектору, запобігання корупції, кардинальне підвищення зацікавленості працівників органів влади у продуктивній та якісній, ініціативній та ефективній, сумлінній і відповідальній роботі, у подальшому кар'єрному просуванні на засадах особистих професійних досягнень.

З метою вдосконалення підвищення ефективності праці державних службовців слід запровадити об'єктивне й неупереджене оцінювання при відборі, призначенні та просуванні державних службовців, ротатії кадрів. З цією метою в системі державної служби необхідно запровадити незалежні центри оцінювання особистісних та професійних якостей претендентів на керівні посади. Також слід систематично проводити оцінювання результатів діяльності державних органів через опитування громадян для виявлення задоволення їхніх потреб у послугах. Пріоритетом державної політики має стати професіоналізація державної служби насамперед через систему професійного навчання державних службовців. Нині відбувається процес удосконалення системи професійного навчання державних службовців, спрямування її на підготовку висококваліфікованих менеджерів у сфері державного управління, набуття державними службовцями сучасних знань та вмінь, необхідних у контексті нової ролі державної служби. Сучасний вектор навчання в системі підготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів коригується на інноваційне мислення управлінцями усіх рангів нинішніх функцій держави в умовах реалізації стратегічного курсу України в Європейський Союз.

Отже, вважаємо, що для результативної та оптимальної праці державних службовців необхідно провести реформування нормативно-правової бази та системи оплати праці, забезпечити реальну можливість постійної періодичності всім категоріям державних службовців брати участь у різноманітних формах і методах підвищення кваліфікації, а також удосконалити механізм кар'єрного росту на державній службі.

Література

1. Закон України “Про державну службу” від 16 грудня 1993 р. № 3723-ХІІ.
2. Закон України “Про боротьбу з корупцією” від 5 жовтня 1995 р. № 356/95-ВР.
3. Указ Президента України “Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу” від 5 березня 2004 р. № 278/2004.
4. Постанова Кабінету Міністрів України “Про надбавки за вислугу років для працівників органів виконавчої влади” від 20 грудня 1993 р. № 1049.
5. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про ранги державних службовців” від 19 червня 1996 р. № 658.
6. Постанова Кабінету Міністрів України “Про впорядкування оплати праці працівників апарату виконавчої влади, місцевого самоврядування, органів прокуратури, суддів” від 13 грудня 1999 р. № 2288.
7. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку видачі грошової винагороди державним службовцям за сумлінну безперервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов’язків” від 24 лютого 2003 р. № 212.
8. Постанова Кабінету Міністрів України “Про внесення змін до Порядку видачі грошової винагороди державним службовцям за сумлінну безперервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов’язків” від 2 жовтня 2003 р. № 1563.

ОРГАНІЗАЦІЯ І ОПЛАТА ПРАЦІ НА МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: ОСОБЛИВОСТІ, СТАН, ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Діяльність малих підприємств, їх юридична, економічна самостійність та ефективність виробництва значною мірою залежать від раціональної організації оплати праці працівників цих підприємств. Сучасна організація оплати праці працівників малих підприємств потребує використання тарифної системи та інших, модифікованих на її основі систем оплати праці, які б відповідали мінливим умовам виробничих систем, що застосовуються на малих підприємствах з урахуванням конкуренції на ринку товарів та послуг.

Особливості оплати праці на малих підприємствах полягають у тому, що:

- ці підприємства, як правило, невеликі за чисельністю персоналу та за обсягами випуску продукції, послуг, виконуваних робіт;
- функції кожного працівника, в основному, індивідуалізовані й особисті заслуги кожного з них достатньо об'єктивно може визначити його безпосередній керівник або керівник підприємства;
- у більшості випадків встановлення принципів, умов та розмірів оплати праці визначається індивідуальним трудовим договором.

Основою реалізації стимулюючої функції заробітної плати на малих підприємствах є особиста зацікавленість працівника. Особисті здібності і кваліфікація, виробничий досвід, сама праця

та її результати є головним чинником, що впливає на кінцеві результати роботи підприємства і розмір заробітної плати працівників. Організація оплати праці за цих умов має передбачати:

- широке використання індивідуальних трудових договорів (угод), контрактної форми організації праці та її оплати, за якими працівнику гарантується певний розмір заробітної плати лише за умов виконання ним обов'язків, передбачених договором (угодою) або контрактом;
- систему обґрунтованої та справедливої, за умовами та результатами праці, персоніфікації тарифних ставок і посадових окладів працівників з орієнтацією не тільки на рівень кваліфікації та стаж роботи, а й на ефективність їхньої праці;
- залежність ставок та окладів, встановлених працівникам, а також окремих посадових окладів фахівців і технічних службовців від продуктивності їхньої праці, а керівників і провідних (головних) фахівців — від продуктивності виробництва, ефективності підприємницької, торговельної або комерційної діяльності підприємства, тобто від економічної віддачі;
- періодичний перегляд ставок і окладів, визначених працівникам на основі оціночних показників різних характеристик виконаної роботи, з метою стимулювання їх праці.

Було проаналізовано стан та оцінено ефективність організації та оплати праці на ТОВ “Аероскан-Логістік”. Ця організація відносно молода, тому конкуренція у неї досить велика. Значну частку конкуренції становлять фірми, які є лідерами на українському ринку і вже давно отримали визнання. Проте зараз, кожного дня, відкривається все більше і більше невеличких компаній із новими ідеями і пропозиціями, які також становлять велику небезпеку для фірми і можуть стати гідними конкурентами для неї.

Щодо організації оплати праці, то на ТОВ “Аероскан-Логістік” застосовується відрядно-преміальна система оплати праці робітників, яка окрім оплати праці за розцінками за кількість наданих послуг у межах встановленого завдання, здійснює преміювання робітників за перевиконання завдань, поліпшення якості обслуговування, збільшення обсягу виконаних робіт.

Понад 84 % фонду оплати праці припадає на основну заробітну плату, хоча питома вага її зменшилась з 84,1 % у 2007 р. до 80,3 % у 2008 р. Дещо збільшилась питома вага додаткової заробітної плати із 10,8 % у 2007 р. до 14,5 % у 2008 р. Питома вага витрат на заохочення та виплати збільшилась несуттєво — із 5,1 % у 2007 р. до 5,3 % у 2008 р.

На підприємстві спостерігається порушення прав працівників на отримання гарантованих компенсаційних виплат за шкідливі умови праці, роботу в нічний час, святкові та неробочі дні, як результат, розмір заробітної плати часто

не пов’язується з рівнем кваліфікації працівника, нормами та продуктивністю праці.

Темпи зростання оплати праці випереджають темпи зростання його продуктивності праці, доходів, прибутків та його ринкової вартості, що очевидно є економічно не вигідним для фірми, оскільки витрачені кошти на стимулювання праці не мають того ефекту, який передбачається.

З метою поліпшення організації та оплати праці необхідно розробити та обґрунтувати оціночну карту та методику оцінювання трудової діяльності працівників за кінцевими результатами праці. При цьому доцільно проводити оцінювання кожного працівника за такими ознаками трудової діяльності: мотиваційний потенціал (різноманітність навичок, значущість роботи, винахідливість, самостійність, розумові здібності, працьовитість, акуратність), виробничу активність (продуктивність праці, якість роботи, рівень кваліфікації, дотримання технологічного процесу, трудова дисципліна, ставлення до робочого інструменту), соціальну активність (комунікабельність, взаємовідносини з колегами та керівництвом, участь в управлінні виробництвом і колективних заходах), творчу активність (ставлення до нововведень, участь у раціоналізаторстві та винахідництві).

Оцінювання трудової діяльності працівників за кінцевими результатами роботи дасть можливість сформувати на підприємстві фонд матеріального заохочення та посилити участь працівників у розподілі прибутку.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ СТИМУЛЮВАННЯ І ОПЛАТИ ПРАЦІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Розробка ефективних систем стимулювання оплати та стимулювання праці переважно впливає на кадрову політику будь-якого сучасного підприємства і на сьогодні цілком сполучається з концепцією розвитку підприємництва в країні. Ефективні системи оплати праці орієнтуються на тенденції і плани розвитку підприємництва і покликані враховувати: довгострокове страхування підприємства, збереження його незалежності, безупинне необхідне зростання підприємства, самофінансування, збереження фінансової рівноваги, закріплення досягнутого прибутку.

Велике значення в реалізації ефективних систем оплати та стимулювання праці мають ринкові умови, загальні положення трудового законодавства. Вони включають конституційні положення про свободу розвитку особистості, гарантії власності, волі коаліцій. Заборонено довільні дії у підприємницькій діяльності суб'єкта господарювання стосовно робітника, у тому числі й у частині звільнення. Прийом на роботу працівників є компетенцією керівника — суб'єкта господарювання.

Аналізуючи тенденції щодо розробки ефективних систем стимулювання і оплати праці персоналу у найближчому майбутньому, можна побачити,

що у виконанні функцій керівництва кадрами з використанням ефективних систем стимулювання та оплати праці усе більшого значення набувають стратегічні мотиваційні аспекти, однак зберігаються і класичні традиційні інструменти стимулювання роботи кадрів, такі як планування, стимулювання та оплата праці, залучення робочої сили, підвищення кваліфікації кадрів, адміністрування кадрів.

Отже, соціально-економічне значення кадрової роботи, яка стимулюється, в умовах ринкової економіки істотно змінюється, і вона перестає бути тільки організаційно-адміністративною роботою. Управління персоналом набуло нового економічного і соціального значення.

Розробкою ефективних систем стимулювання оплати праці кадрів змушені займатися органи управління суб'єкта господарювання на всіх рівнях — її зовнішнє керівництво, керівники підрозділів, кадрові служби. У протилежному випадку суб'єкт господарювання зазнає збитків і зростають соціальні витрати.

При посиленні ролі планування і стратегічної функції ефективності систем стимулювання і оплати праці, що впливають на управління персоналом, змінюються роль і місце керівництва

кадрової служби підприємства. Її керівник стає одним із основних керівників підприємства.

Планування систем стимулювання і оплати праці характеризується сукупністю взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності суб'єкта господарювання.

Ефективність планування системи стимулювання і оплати праці на рівні суб'єкта господарювання мають базуватися на певних вимогах, а саме:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності;
- реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання;
- підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та працівниками.

Проекти удосконалення розробки ефективних систем стимулювання і оплати праці, підбір і розміщення кадрів, стимулювання їхньої праці, просування працівників, підвищення їхньої кваліфікації і ряд інших факторів входять у концепцію розвитку персо-

налу, що пов'язана з об'єктивною, побудованою на науковій основі діловою оцінкою працівників.

Ділова оцінка має безпосереднє відношення до підвищення фінансових результатів підприємства, що і дає можливість розробляти нові проекти стимулювання і оплати праці, оскільки за результатами оцінки з'являється можливість:

- удосконалювати розміщення кадрів шляхом підбору найбільш придатних кандидатур на ту чи іншу посаду;
- поліпшувати використання кадрів, здійснювати їхнє службово-кваліфікаційне просування;
- виявляти спрямованість підвищення кваліфікації працівників; стимулювати їхню трудову діяльність за рахунок забезпечення більш тісного ув'язування оплати праці з результатами праці;
- удосконалювати форми і методи роботи керівників;
- формувати позитивне ставлення до праці, забезпечувати задоволеність роботою та ін.

На оцінюванні результатів праці як складової ділової оцінки кадрів будувалися розроблювані в нашій країні системи стимулювання праці, а також системи бездефектної праці. У зв'язку з організацією соціалістичного змагання і необхідністю об'єктивного підходу до підбиття його підсумків цілі наукові колективи працювали над удосконалюванням методології оцінювання. Нині чимало з розробок ефективних систем стимулювання й оплати праці можуть бути корисними при вирішенні проблеми ділової оцінки кадрів так само, як і закордонна практика, де в умовах функціонування ринкової системи добору кадрів приділяється найбільше уваги.

АНАЛІЗ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

В умовах соціально-економічного розвитку, що відбувається в Україні, неефективне використання людських ресурсів, від діяльності яких значною мірою залежить підйом вітчизняної економіки, підвищення добробуту та якості життя громадян, призводить до зниження продуктивності праці, відсутності відповідного прибутку, скорочення бюджету і ВВП. Ключовим фактором успіху у вирішенні цієї проблеми є мотивація високопродуктивної праці персоналу підприємства.

Однак у процесі інноваційно-структурної перебудови економіки України змінюються потреби, цінності, мотиваційна природа людини. Недостатньо дослідженими є питання, що стосуються управління процесом преміювання працівників, виявлення потреб персоналу, які переважають у певний момент, ціннісних орієнтацій у сфері праці, змін у структурі мотивів трудової діяльності з метою прогнозування їх розвитку і впливу на виробничі результати. У зв'язку з цим невирішеними залишаються проблеми визначення найдієвіших у даний період важелів впливу на персонал, розробки і впровадження на вітчизняних підприємствах стимулюючих систем, які встановлюють тісний зв'язок між преміюванням праці робітника й ефективністю його діяльності, кваліфікацією, діловими якостями, особистою ініціативою та сприяють найповнішому задоволенню його актуальних потреб і допомагають

модифікувати поведінку в необхідному для підприємства напрямі, що веде до досягнення високих виробничих результатів.

Преміювання виконує функції забезпечення зацікавленості працівників у результатах праці. Важливими елементами організації преміювання є визначення показників, умов і розмірів преміювання, джерел виплати премій, періодичності преміювання, категорій персоналу, яким виплачують премії, порядку їх виплати.

На окремих підприємствах, залежно від конкретних виробничих і організаційно-технічних умов, власником або уповноваженим органом розробляється щорічне преміальне положення, яке погоджується з профспілковим комітетом і включається до колективного договору як додаток. В умовах нестабільної роботи підприємств упродовж року деякі параметри преміальної системи можуть змінюватися, що має передбачатися в колективному договорі згідно із спільним рішенням сторін, що його уклали.

На підприємствах передбачається застосування основних і додаткових показників, а також умов преміювання. Основні показники мають відбивати важливі напрями виробничої діяльності підприємства та його підрозділів і впливати на ефективність і якість роботи, кінцеві результати виробництва. У разі їх перевиконання розмір премії

збільшується, а невиконання — не виплачується взагалі. З метою стимулювання певних досягнень колективів або окремих працівників установлюються додаткові показники, невиконання яких супроводжується зниженням розміру премії.

Як показують результати опитувань найбільш задовільними мотивами у трудовому колективі є вираження себе в роботі, соціально-психологічний клімат, незадовільними мотивами є матеріальні фактори та умови праці. Тому керівництву насамперед необхідно звернути увагу на матеріальну зацікавленість працівників, а також необхідно створити гідні умови для існування та роботи на даному підприємстві.

Якщо зробити відповідні розрахунки, то фактична сума премії визначається з урахуванням суми посадового окладу і фактично відпрацьованого працівником часу. Такі розрахунки допомагають уникнути “зрівнялівки” і стимулюють працівника скорочувати кількість днів невиходу на роботу, оскільки це спричиняє збільшення коефіцієнта преміювання, а отже, суми премії. Таким чином, коефіцієнт преміювання є основним елементом стимулювання зацікавленості працівників у найбільш повному і раціональному використанні робочого часу, а також дає можливість більш

ощадно і справедливо розподіляти кошти, призначені на преміювання.

Отже, слід зробити висновок, що умови та показники преміювання є одним із головних елементів процесу преміювання, оскільки їх чітке визначення забезпечує дієвий стимулюючий вплив на поведінку працівників у процесі виробництва. При визначенні показників та умов у преміальних положеннях, їх належить чітко розмежовувати, тобто зважати на те, що при виконанні показників преміювання у працівника з’являється право на премію, визначається її конкретний розмір, а від досягнення умов преміювання залежить можливість її отримання. Умови та показники преміювання потрібно поєднувати таким чином, щоб, по-перше, не було їх дублювання, по-друге, поліпшення одних не погіршувало б інші. Тобто, умови преміювання мають виконувати контрольні функції при показниках стосовно дотримання працівниками певних принципів, які встановлюються за іншими незмінними складовими трудової діяльності (при кількісних показниках — якісні умови, та навпаки; дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, правил техніки безпеки тощо).

Розглянуті проблеми в системі стимулювання припускають і подальшу відповідну перебудову аналітичного обліку цієї форми оплати праці.

ПРОЕКТУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

На сьогодні в Україні спостерігається криза трудової активності, суть якої — відчуження праці, втрата абсолютною більшістю працівників мотивуючої функції. У сучасних умовах мотивація до праці — це нерозривне поєднання моральних та економічних форм стимулювання. Система мотивів і стимулів до праці має спиратися на певну базу — нормативний рівень трудової діяльності.

Основною метою змістовних теорій мотивації праці є визначення потреб, що спонукають людину до дії. Згідно з процесуальними теоріями поведінка людей формується не тільки під впливом потреб, а й на основі її світосприйняття та очікувань.

Вважаємо, що мотив і стимул — це два паралельних і взаємозумовлених рівня одного і того самого процесу мотивації діяльності працівника. У цьому процесі стимул відіграє не примусову, а виховну роль щодо мотиву, активує трудову діяльність працівника, заохочуючи його ініціативу до пошуку шляхів підвищення продуктивності праці, освоєнню нових спеціальностей та набуття професіоналізму. Інакше кажучи, один стимул може формувати багато різноманітних мотивів.

Матеріальне стимулювання праці в умовах ринкової економіки базується на принципах: оплата праці є ціною робочої сили; ціна робочої сили, а відповідно, і заробітна плата працівників мають мінімальну межу, що регулюється державою через вста-

новлення та періодичне змінювання мінімальної заробітної плати; основою організації оплати праці та регулятором відмінностей у рівні заробітної плати працівників різних кваліфікацій та складності роботи є тарифна система, яка включає тарифні сітки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні довідники та кваліфікаційні характеристики; в умовах ринкової економіки значно підвищується роль та значення системи договірного регулювання питань оплати праці; враховуючи високу соціальну значущість оплати праці в соціально орієнтованій ринковій економіці, вживаються заходи державного регулювання її розміру; в умовах ринкової економіки оплата праці найманих працівників здійснюється за результатами затраченої ними праці, її кількості та якості.

Доведено, що система оплати праці є стрижневим, основоположним елементом. Його місце обумовлене тим, що гроші, будучи універсальним засобом платежу, дають можливість робітнику задовольняти більшість потреб першого рівня (фізіологічних), а також частину соціально-особистісних потреб. Підвищення якості персоналу і гармонійний розвиток особистості відповідає інтересам конкретних робітників і допомагає сформувати високопрофесійний, здатний до самовдосконалення трудовий колектив. Розподіл пільг при цьому має здійснюватися за двома критеріями: відповідно до тру-

дового внеску працівника й залежно від гостроти певної потреби. За допомогою цього елемента, з одного боку, стимулюється продуктивна, результативна праця, а з іншого — забезпечується соціальна підтримка.

Розглянемо основні мотиваційні аспекти практичного застосування мотивації праці на підприємстві ЗАТ “Росава”. Проведене дослідження напрямів стимулювання працівників дає підстави зробити певні висновки.

На розвиток робітників впливає проведена власниками підприємства соціальна політика. Соціальні пільги є формою участі найманих робітників в економічному успіху підприємства.

Доцільно виходити з таких принципів побудови системи соціальних пільг для співробітників:

1) необхідно виявити матеріальні і нематеріальні потреби співробітників;

2) необхідно у повному обсязі інформувати співробітників про надані їм соціальні пільги;

3) надані соціальні пільги мають бути економічно виправдані і застосовуватися тільки з урахуванням бюджету підприємства;

4) соціальні пільги, що вже надані працівникам державою, не повинні застосовуватися на підприємстві;

5) система соціальних пільг має бути зрозумілою співробітникам і кожний співробітник повинен знати, за що саме

йому надається або не надається та чи інша пільга.

Для посилення стимулюючої ролі заробітної плати доцільно дотримуватися таких принципів:

1) залежність заробітної плати від ефективності, продуктивності та якості виконуваних робіт з метою забезпечення зацікавленості найманих працівників у результатах своєї роботи;

2) упровадження гнучких систем оплати, заснованих на обліку кінцевих результатів роботи організації й індивідуального внеску працівника, у тому числі участь у прибутках;

3) виключення зрівняльності в оплаті найманих працівників;

4) при створенні системи оплати найманих працівників передбачити посилення її об'єднуючої ролі, що виключає протистояння між працівниками.

Звісно, ці програми та заходи для їх безпосереднього впровадження на підприємстві потребують детального вивчення спеціалістами різних профілів, уточнення, коригування з точки зору економічного, фінансового, кадрового становища всередині ЗАТ “Росава” на кожен конкретний момент. Дані рекомендації є тим підґрунтям, на яке керівництво підприємства може спиратися, здійснюючи роботу по реформуванню мотиваційного і стимулюючого механізму управління трудовою поведінкою.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ І ФОРМ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Оплата праці завжди перебувала у центрі уваги науковців. Так, зокрема, А. Сміт і Д. Рікардо розробили теоретичні основи концепції розуміння заробітної плати як ціни праці. А. Сміт вважав, що в основі ціни праці лежить вартість засобів існування, необхідних для життя працівників та членів їхніх сімей. Фактично він зводив заробітну плату до вартості робочої сили. У цій концепції величина заробітної плати та динаміка формуються під впливом ринкових факторів і в першу чергу співвідношенням попиту та пропозиції [1, 81].

Джерелом засобів на оплату праці робітників господарських підприємств є частина доходу та інші засоби, отримані внаслідок їх господарської діяльності. Для установ і організацій, що фінансуються з бюджету, — це засоби, що виділяються з відповідних бюджетів, а також частина доходу, отриманого внаслідок господарської діяльності та з інших джерел.

Проблеми оплати праці досліджували такі науковці: А. Гречан, О. Єськов, Г. Завіновська, А. Колот, К. Крищенко, В. Савельєва та ін., але, незважаючи на це, на сьогодні багато питань з оплати залишаються маловивченими.

Щоб з'ясувати їх сутність, потрібно вирішити такі теоретичні та практичні завдання:

- дослідити методологічні аспекти оплати праці та її значення для розвитку виробництва;

- проаналізувати існуючі підходи до аналізу і підвищення ефективності використання форм і систем оплати праці;

- проаналізувати досвід зарубіжних країн щодо підвищення ефективності заробітної плати;

- дослідити використання діючих форм і систем оплати праці на підприємствах “Віконт” і “Сільський будівельник”;

- оцінити ефективність використання діючих форм і систем оплати праці на підприємствах “Віконт” і “Сільський будівельник”;

- розробити напрями підвищення ефективності діючих форм оплати праці на підприємстві.

Найточніше визначення відповідає трактуванню заробітної плати в Законі України “Про оплату праці”, де заробітна плата визначається як винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконанням ним роботи [2].

Функція оплати праці — це її призначення, роль, складова сфери практичної діяльності в узгодженні і реалізації інтересів головних суб'єктів соціально-трудових відносин [3, 27].

Дієвість оплати праці визначається тим, наскільки повно вона виконує свої основні функції — відтворювальну, стимулюючу, регулюючу,

Заробітна плата є найдієвішим інструментом активізації людського фак-

тора і використання трудового потенціалу. При цьому використання існуючого кваліфікаційного і творчого потенціалу працівників значною мірою залежить від наукової обґрунтованості і вибору методів ув'язки заробітної плати з кваліфікацією, змістом виконуваної роботи, результатами праці й умовами, в яких вона здійснюється.

На сьогодні в Україні такий низький рівень заробітної плати, на відміну від економічно розвинених країн, що навіть її підвищення в основному не приводить до посилення мотивації праці. Номінальна заробітна плата залишається на доволі низькому рівні, про це свідчать статистичні дані [4; 5].

Об'єктами дослідження було вибрано два підприємства: ТОВ “Віконт” і КП “Сільський будівельник”, де розглянули структуру управління, форму і систему оплати праці.

З метою підвищення ефективності діючих форм оплати праці варто запропонувати ряд суттєвих заходів. Але найголовніше, що працівники мають чітко розуміти за що їм платять — а саме за те, що завдяки їхній праці організація досягне своєї головної мети. Якщо вони працюватимуть на благо своїх придуманих цілей — це не зовсім продуктивна праця.

Для цього система оплати праці має бути як мінімум чітко задокументована і доведена до всіх співробітників.

Слід зауважити, що рівень заробітної плати є найголовнішим, але не єдиним стимулом до продуктивної праці працівника.

Був проведений аналіз діючих форм і систем оплати праці, та запропоновано низку заходів для поліпшення становища підприємств. На думку працівника відповідно оцінювання його винагороди та ймовірності зв'язку “зусилля — винагорода” керівництво може вплинути завдяки стабільному справедливому оцінюванню результатів діяльності працівника та надання йому справедливої винагороди. Щоб забезпечити таку справедливую оцінку результатів праці персоналу, необхідно запровадити нову систему оцінювання результатів праці на підприємстві.

Література

1. *Економика и социология труда: Учебник* / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 230 с.
2. Закон України “Про оплату праці” від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua
3. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення: Монографія. — К.: Фірма “Праця”. — 1997. — 192 с.
4. www.ukrstat.gov.ua
5. www.epp.eurostat.ec.europa.eu

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

На сучасному етапі ринкової трансформації економіки України важливою умовою радикальної зміни економічного середовища стає формування нових підходів щодо вдосконалення соціально-трудових відносин. Серед найважливіших проблем у цій сфері передусім виділяється комплекс питань, пов'язаних з пошуком найефективніших шляхів реформування систем витрат на персонал.

Процес витрат на персонал має значний гносеологічний аспект, пов'язаний із розробкою як теоретичних, так і практичних проблем організації оплати праці. Свого часу вагомий внесок у розробку проблем регулювання заробітної плати здійснили С. Брю, М. Вебер, М. Грегор, Дж. М. Кейнс, Я. Корнаї, К. Мак-Коннелл, К. Маркс, А. Маршалл, А. Маслоу, Д. Рікардо, П. Самуельсон, Ж. Б. Сей, Р. Сміт та інші вчені, які досліджували проблеми оплати праці в ринковій економіці. Погляди цих економістів формувались у різних економічних умовах, а тому вони характеризуються не однорідністю суджень. Проте теоретичні підходи зазначених учених були прогресивними для свого часу, і тому вони отримали розвиток у працях економістів різних країн.

Проблемам розвитку трудових відносин та вдосконалення систем витрат на персонал присвячені наукові дослідження таких відомих українських економістів, як В. Андрієнко, А. Ба-

зилюк, Д. Богиня, А. Гальчинський, В. Данюк, Г. Дмитренко, А. Калина, М. Карлін, А. Колот, Г. Куліков, В. Лагутін, Е. Лібанова, І. Ломанов, Н. Лук'янченко, В. Мамутов, В. Новіков, О. Новікова, В. Онікієнко, Ю. Палкін, Н. Павловська, С. Покропивний, В. Тимофєєв, О. Турецький, О. Уманський, А. Чухно, С. Шпильовий та ін. В працях цих економістів визначені досить оригінальні науково-практичні підходи до соціально-економічних процесів у сфері витрат на персонал, вони містять багато пропозицій щодо реформування витрат на персонал на підприємстві.

Важливим напрямом реформування системи організації і оплати праці є відновлення стимулюючої функції заробітної плати, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та якості продукції, зацікавленості працівника у результатах своєї праці.

Реформування системи організації і оплати праці в Україні є найважливішим завданням і потребує негайного здійснення. Удосконалення системи організації і оплати праці має відбуватися в результаті оцінювання кількості робочої сили, в основі якої лежить вартість життєвих благ і послуг, необхідних для нормального життя працівника і членів його сім'ї. На сьогодні, щоб досягти цієї умови, потрібно збільшити середню заробітну плату принаймні у п'ять разів.

Підвищення заробітної плати повинно природно ґрунтуватись на підвищенні продуктивності праці, але в

сучасних важких економічних умовах можна це зробити частково за рахунок грошової емісії.

Необхідно змінити систему оподаткування зарплати шляхом зниження податкових ставок, стимулюючи тим самим вихід з тіньової економіки значної кількості підприємств, що збільшить надходження коштів у бюджет.

Можна відзначити, що при нинішньому економічному становищі для успішного вдосконалення системи оплати праці необхідно підходити до цього питання безпосередньо в рамках роботи конкретного підприємства — враховувати його особливості, оскільки зараз в економіці спостерігається криза і дуже важливо домогтися, щоб при такому складному становищі підприємство функціонувало достатньо оптимально.

Варто зазначити, що тепер необхідно так будувати систему оплати праці,

щоб вона була безпосереднім двигуном високої продуктивності та рентабельності підприємства; необхідно досягти такого балансу, щоб добре працюючий персонал одержував гідну зарплату, і разом з тим ті, хто погано працює, були змушені піти, а їх замінити більш сумлінними. Але все це має відбуватися таким чином, щоб підприємство не залишилося зовсім без кадрів і водночас відбувався достатній “природний” добір.

Досягти такого балансу доволі непросте завдання, зважаючи на фінансові складності, що існують практично на кожному підприємстві.

Тому в першу чергу на підприємствах необхідно подбати, щоб служби управління персоналом і системою заробітної плати завжди мали висококваліфікованих фахівців. Це і є першою складовою до оздоровлення підприємства. Наступне слово — за цими фахівцями.

ІНВЕСТИЦІЇ В ПЕРСОНАЛ ТА ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ

На сучасному етапі розвитку суспільства основним фактором зростання економіки є знання, на основі яких з'являються більш ефективні виробничі й інформаційні технології, завдяки яким збільшуються ВВП, продуктивність праці та економічний розвиток в цілому. Персонал компанії, здатний правильно й оперативно вирішувати окреслені виробничі завдання на основі знань, умінь і навичок, є найважливішим чинником конкурентоспроможності, ефективності виробництва й економічного зростання.

Підвищення професіоналізму, виховання лідерських якостей та інших важливих навичок є стратегічними завданнями вітчизняних підприємств, оскільки більшість із них відчуває нестачу висококваліфікованих кадрів. Виконання цих завдань вимагає певних матеріальних вкладень — інвестицій у розвиток персоналу. Компанії інвестуватимуть кошти в персонал тільки за умов справедливого обґрунтування економічної ефективності інвестицій, а саме при достатньо високому рівні окупності й низькому рівні ризику.

Трактування витрат на освіту, охорону здоров'я та інші аналогічні заходи як витрат інвестиційного типу відкрило перед менеджментом нові перспективи. В економічній літературі теорії людського капіталу та інвестицій у персонал піддавалися серйозній критиці. Серед відомих слід назвати дослідження Д. П. Богині, О. Бородіної, Н. І. Вер-

хоглядової, В. В. Кавецького, А. А. Колосюк, Н. П. Марущак та ін.

Основну увагу в працях російських учених (Л. Г. Албегова, Г. В. Грацинська, А. І. Добринін, С. А. Дятлов, А. П. Єгоршин, Р. Г. Єльцов, І. В. Ільїнський, Р. І. Капелюшніков, М. В. Контотопов, О. П. Корольов, С. А. Куганський, Т. Г. Леонова, А. Ф. Лисков, В. І. Марцинкевич, Т. Г. Мясоєдова) приділено методологічним аспектам персоналу, розробці його структури, підкреслюється значення інвестицій у нього. Проте дослідники по-різному трактують як поняття “витрати на персонал”, так і поняття “інвестиції в людський капітал”. Відсутнє і чітке обґрунтування необхідності вивчення взаємодії інвестицій у персонал та прибутком підприємства.

Відтак, враховуючи недостатній рівень дослідження, актуальність проблеми інвестицій у персонал постає як суто науково-теоретична, так і практична управлінська проблема.

Вітчизняним підприємствам не вистачає висококваліфікованих спеціалістів, які могли б вирішувати складні оперативні та перспективні завдання. Тому підвищення професійного рівня, формування навичок управління і лідерства, важливих навичок для розвитку — питання стратегічні. З аналізу наукових джерел відомо, що економічні мотивації індивідів, які інвестують в освіту, виражаються в можливості окупи витрати на освіту майбутніми

заробітками. Якщо мотивація працівників до інвестування в освіту є більш-менш дослідженою, то формування такої мотивації у роботодавців за умов перехідної економіки потребує додаткового вивчення. Йдеться про те, що в ролі інвесторів можуть виступати не лише особисто працівники, які прагнуть навчатися, а й роботодавці (державні, акціонерні, приватні підприємства і організації та їх об'єднання).

У ринковій економіці складною є проблема прийняття рішень щодо інвестицій. Раціональні інвестори (державна, фірми, родини й індивід) вкладатимуть кошти лише тоді, коли будуть упевнені, що ризик від проекту буде мінімальним, і в майбутньому існуватиме можливість отримати потік додаткового чистого доходу від цих капіталовкладень. З економічної точки зору інвестиції будуть виправдані, якщо вони матимуть достатньо високий рівень окупності.

Оцінка ефективності навчальної програми є центральним моментом управління професійним навчанням у сучасній організації. Інвестиції у розвиток персоналу повинні принести віддачу у вигляді підвищення результативності діяльності організації. Це відображається у прагненні багатьох компаній одержати від професійного навчання персоналу додатковий прибуток. Практика показує, що менша кількість кваліфікованих, професійних високооплачуваних співробітників принесе більше користі, ніж значна кіль-

кість менш кваліфікованих і нижче оплачуваних працівників. Організація виграє на професіоналізмі, керованості, витратах на розвиток.

Необхідність побудови системи виміру ефективності HR-проектів очевидна. Потрібно не оптимізувати витрати на персонал, а для досягнення компанією бізнес-цілей ефективно інвестувати в нього. Інвестувати в мотивацію, навчання, розвиток співробітників, що неодмінно принесе довготермінову економічну окупність у майбутньому.

Отже, можна стверджувати, що інвестування в розвиток кадрів приносить підприємницькій організації більший прибуток, ніж інвестування в удосконалення виробничих потужностей, тобто людський ресурс можна визначити як ключовий фактор ефективності використання всіх інших ресурсів, наявних у розпорядженні компанії. Більше того, ефективне управління розвитком і навчанням персоналу крім безпосереднього зростання прибутку має ряд таких, не менш важливих, позитивних наслідків для організації, як: розкриття потенціалу працівників; згуртованість і поліпшення соціально-психологічного клімату колективу; ріст мотивації; посилення відданості співробітників організації; забезпечення наступності в керуванні; залучення нових співробітників; формування бажаних зразків поведінки і відповідної організаційної культури. Усе це сприяє успішному досягненню організаційних цілей.

ПЛАНУВАННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Однією з головних складових процесу управління персоналом є планування фонду оплати праці. Проаналізуємо процес планування фонду оплати праці на прикладі конкретного державного закладу охорони здоров'я (далі — заклад). Фонд оплати праці є найважливішою статтею кошторису витрат закладу. Питома вага фонду оплати праці становить 80 % у загальних витратах закладу.

У Закладі фонд оплати праці визначається шляхом прямого підрахунку, для чого складаються тарифікаційні списки працівників та вакантних ставок. Кількість ставок у тарифікаційних списках суворо відповідає затвердженій штатній чисельності за кількістю та категоріями персоналу.

Посадові оклади встановлюються на основі єдиної тарифної сітки, затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 р. № 1298. Наразі, згідно з галузевими нормативними актами, посадові оклади розраховуються виходячи з розміру тарифної ставки робітника першого тарифного розряду, який з 1 квітня 2010 р. становить 567 грн.

Для працівників, у яких посадовий оклад менший ніж встановлений нормами чинного законодавства розмір мінімальної заробітної плати, посадовий оклад встановлюється на рівні мінімальної заробітної плати. У зв'язку з таким порядком нарахування посадових окладів працівників Закладу, виникла унікальна ситуація, коли

посадові оклади висококваліфікованих працівників зрівнялися з окладами працівників нижчої категорії.

Для розрахунку витрат за фондом заробітної плати Закладу плановий фонд заробітної плати, отриманий шляхом прямого підрахунку за тарифними списками і штатним розписом, ділиться на чисельність персоналу кожної категорії та визначається середня ставка одного робітника. За середньою ставкою одного робітника та кількістю затверджених в Закладі ставок визначається фонд заробітної плати Закладу. Таким чином визначається фонд основної заробітної плати штатного персоналу Закладу.

Станом на теперішній час основним методом державного регулювання заробітної плати усіх працівників, у тому числі і Закладу, що розглядається, є законодавче встановлення мінімальної заробітної плати, крім цього до державного впливу на рівень заробітної плати можна віднести затверджені форми тарифікаційних списків, а також встановлений порядок нарахування додаткових виплат, таких як, наприклад, виплати за роботу у нічний час, чи понаднормові роботи.

Отже, рівень заробітної плати, який є результатом державного регулювання, один з основних факторів впливу на процес формування фонду оплати праці Закладу. З розрахунків можна побачити, що середній рівень заробітної плати працівників Закладу є достатньо низь-

ким, що призводить до відтоку кваліфікованих працівників та збільшенню вакантних ставок у Закладі.

Крім низького рівня заробітної плати можна також казати про недосконалість державної політики зайнятості та освіти в сучасній сфері охорони здоров'я. Так, на сьогодні відсутня державна програма залучення молодих фахівців до державних Закладів охорони здоров'я, дотепер не розроблено систему державних стипендій та грантів для обдарованих учнів, які б могли поліпшити стан сучасної охорони здоров'я.

У свою чергу все це призвело до того, що більшість працівників Закладу, а це майже 75 %, є особами передпенсійного чи пенсійного віку, як наслідок Заклад має катастрофічний дефіцит кваліфікованих кадрів, тобто штатні вакансії, що впливає на процес формування фонду оплати праці Закладу.

Проаналізувавши викладену інформацію, яка всебічно характеризує процес планування фонду оплати праці в закладі, можна оцінити ефективність самого процесу планування фонду оплати праці.

У зв'язку з тим, що за типом фінансування Заклад є бюджетною організацією, тобто отримує повне фінансування з місцевого бюджету, у нього відсутні можливості фактично планувати фонд оплати праці, тобто він може витратити кошти лише в межах наданих асигнувань, та лише за певними статтями витрат.

Згідно з чинним законодавством розпорядники коштів свої витрати приводять у відповідність з бюджетними асигнуваннями та іншими показниками, що підтверджені лімітними довідками. Для цього чисельність працівників установи, що пропонується до затвердження за штатним розписом, має бути приведена у відповідність з визначеним фондом оплати праці, а інші витрати — у відповідність з іншими встановленими асигнуваннями таким чином, щоб забезпечити виконання покладених на установу функцій.

Виходячи з наведеного, навіть чисельність працівників Закладу, у разі необхідності, має бути приведена у відповідність до виділених коштів.

Отже, бачимо, що процес планування фонду оплати праці у Закладі поставлено державою в дуже суворі та вузькі рамки, що призводить до того, що станом на сьогодні планування фонду оплати праці у Закладі зводиться лише до приведення у відповідність наявного фонду оплати праці Закладу до наданих державою коштів. У зв'язку з цим відсутня можливість аналізувати ефективність планування фонду оплати праці у закладі, розглядаючи Заклад відокремлено від категорії “держава”, тобто процес планування фонду оплати праці у Закладі та його ефективність є показником вираженої чи бездарної політики держави у сфері оплати праці бюджетних організацій.

НОРМУВАННЯ ПРАЦІ

Там, де режим роботи задається технологією, основою раціональнішого використання часу і подолання його втрат є нормування, тобто визначення норм і нормативів його витрат. Під нормою часу розуміється його регламентований розмір, необхідний для виробництва одиниці продукції, її партії, або виконання тієї або іншої роботи одним або групою виконавців відповідної кваліфікації у визначених організаційно-технічних і природно-кліматичних умовах.

Встановлюється норма в людино-хвилину, людино-годинах або людино-днях і включає такі елементи: норму підготовчо-заклучного часу, норми основного і допоміжного часу, норми часу на організаційно-технічне обслуговування устаткування й інших виробничих об'єктів, перерви, обумовлені технологією й організацією виробництва, на відпочинок і особисті потреби.

Підсумовування норм часу за окремими операціями дає комплексну норму часу, що характеризує його сукупні затрати на виконання корисного обсягу робіт у передбачені терміни.

При нормуванні ручних і машинно-ручних робіт в основу норм закладаються нормативи часу, тобто його затрати, що регламентуються на виконання окремих виробничих операцій, установлені для звичайних умов з урахуванням застосування передових прийомів і методів праці виконавцями відповідної кваліфікації, сучасного устаткування.

Крім норм і нормативів часу на виробництво, визначаються норми за-

трат часу на відпочинок, що залежать від ступеня стомлюваності працівника, при виконанні окремих видів робіт. Вони ґрунтуються на спеціальних наукових рекомендаціях і виражаються у відсотках до оперативного часу. Зокрема, доцільно використовувати для компенсації затрат унаслідок:

- зайвих фізичних зусиль — до 1–9 % оперативного часу;
- підвищеної нервової напруги з урахуванням складності і небезпеки роботи — до 1–5 %;
- зусиль, пов'язаних із підвищеним темпом роботи, що вимірюється кількістю рухів у хвилину, а також незручним робочим положенням — до 1–4 %;
- підвищеної монотонності роботи, що викликається повторюваністю операцій — до 1–3 %;
- перевищення нормального рівня температури і вологості, забруднення, що характеризується підвищеним вмістом домішок у повітрі — до 15 %;
- підвищеного шуму, вібрації — до 1–4 %;
- недостатньої освітленості — до 2 % оперативного часу.

Затрати оперативного часу і часу на відпочинок лежать в основі розрахунку такого найважливішого соціального показника діяльності організації, як коефіцієнт поліпшення умов праці (КПУП):

$$\text{КПУП} = T_{\text{фв}}/T_{\text{овф}} + T_{\text{нв}}/T_{\text{ово}},$$

де $T_{\text{фв}}$ — фактичний час на відпочинок відповідно до нормативів і реальних умов праці після вжиття заходів щодо їх поліпшення;

$T_{\text{нв}}$ — нормативний час на відпочинок до проведення заходів щодо поліпшення умов праці; $T_{\text{фво}}$ — фактичні витрати оперативного часу; $T_{\text{ово}}$ — оперативні витрати оперативного часу.

Більшість нормативів часу встановлюється для працівників, діяльність яких обумовлена особливостями роботи устаткування і характером органі-

зації технологічних процесів (масовим, потоковим, крупносерійним, одиничним). Вони можуть також стосуватися і службовців, чия робота не містить творчих функцій, виконання яких не піддається нормуванню. Раціоналізація праці тих, хто пов'язаний із творчістю, має в основі інші принципи.

ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ

В останні десятиріччя сталися великі зміни в управлінні бізнесом. Більшість менеджерів погоджуються з тим, що серед факторів, які впливають на довгостроковий успіх компаній, перше місце займає людський фактор — на сьогодні добре навчений, правильно організований і мотивований персонал визначає долю підприємства, тому розвиток персоналу та управління його кар'єрою має велике значення в досягненні основної мети будь-якого підприємства — одержання прибутку.

Розглянемо механізм управління розвитком персоналу та розробимо напрями щодо його вдосконалення.

Інтерес до організації управління розвитком персоналу та кар'єрою на підприємстві в умовах ринкових відносин має два джерела — індивідуальне та управлінське. Перше пов'язане з актуалізацією потреби людини у забезпеченні власної безпеки та благополуччя в умовах стохастичного середовища, друге — зі зростанням значення повного використання обмежених ресурсів, у тому числі кадрового й інтелектуального потенціалу працівників. Тому в роботі категорія “розвиток персоналу” вивчалася з точки зору двох підходів до визначення її сутності — індивідуального й організаційного, з позицій яких аналізувався цей складний соціально-економічний феномен. Правильність такої методики та її наукова ефективність визначається багатогран-

ністю і міждисциплінарністю зазначеної категорії й описуваних нею відносин між об'єктом і суб'єктом, значеннєвим контекстом дослідження, що дає можливість під різними кутами зору розглянути різноманітні сторони й особливості розвитку персоналу. Цей підхід, аналіз генезису і подальшого розвитку персоналу, критичне вивчення наукових праць з питання розвитку персоналу у різних галузях знань дали підстави зробити висновок про необхідність погляду на розвиток, як на узгодження потреб, мотивів, інтересів і життєвих цілей індивіда з організаційною (соціальною) еволюцією.

Складові процесу розвитку персоналу організації — професійне навчання, виробнича адаптація, оцінювання й атестація, планування трудової кар'єри персоналу.

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас розвиток персоналу передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та морального стимулювання.

Завданнями розвитку персоналу організації є:

- здійснення професійної підготовки працівників, створення сприятливих умов для ефективної роботи пер-

соналу, запровадивши гнучку систему безперервної післядипломної освіти працівників;

- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;

- забезпечення повнішого використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження у практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;

- проведення оцінювання персоналу, застосування результатів оцінювання під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;

- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їхнього розвитку, підвищення престижу і привабливості організації серед молоді та інших верств населення.

Реалізація завдань з розвитку персоналу потребує значних витрат ресурсів. Витрати на персонал є основою розробки виробничих та соціальних показників, самої стратегії розвитку організації. Питома вага витрат організацій на персонал у собівартості продукції чи послуг має виражену тенденцію до зростання. Тому важливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи

щодо забезпечення раціональнішого використання коштів роботодавця на зазначені цілі. Проблеми інвестування в розвиток людини знайшли своє відображення в концепції людського капіталу.

Світовою практикою доведено, що інвестиції в людський капітал — найефективніші. Саме цим зумовлюється нова якість економічного зростання, яка утвердилась за останні десятиріччя в розвинених країнах. У Західній Європі цей компонент забезпечує близько 75 % приросту національного багатства.

Широке застосування розробленої стратегії управління персоналом АТ “Бліц-інформ” дасть змогу:

- підвищити ефективність процесу планування персоналу;

- удосконалити процес підбору персоналу, його розстановки та ефективного використання кадрового резерву;

- створити ефективний механізм використання потенціалу трудових ресурсів підприємства;

- створити позитивний соціально-психологічний клімат у колективі;

- підвищити ініціативність та активність персоналу до виконання не лише певного обсягу роботи, а й творчих завдань;

- підвищити загальний рівень професіоналізму та кваліфікації персоналу;

- виховати у працівників почуття лояльності, поваги, гордості та професійної відповідальності за результати діяльності, розуміння того, наскільки престижним є робота саме на цьому підприємстві;

- виховати у працівників почуття відповідальності за результати діяльності.

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ КАДРІВ

Нині в Українській державі створення системи і зміна методів управління пов'язані з безперервним науковим пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем, радикального оновлення всіх ланок управління, стилю роботи управлінського корпусу країни. Тому особливо гостро стоїть завдання організації управління підприємствами — створення цілком нових систем управління або внесення прогресивних змін у побудову і порядок функціонування діючих [1]. Організація управління здійснюється шляхом організаційного проектування, реорганізації або ліквідації одних діючих систем і створення інших, здатних самостійно і високоефективно досягати цілей в умовах ринкових відносин. Перехід від адміністративно-командних до організаційно-економічних методів управління вимагає від керівників усіх рівнів не просто виконання своїх функцій як виду діяльності із керівництва людьми, а досягнення окреслених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. У цьому зв'язку оволодіння основами організації управління підприємством набуває особливої актуальності.

Професійний підбір кадрів є однією з центральних функцій управління, оскільки саме люди забезпечують ефективне використання будь-яких видів ресурсів, що є у розпорядженні організації, і саме від людей залежать економічні показники і конкурентоспроможність організації [3].

Професійний підбір кадрів — це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації.

Професійний підбір кадрів традиційно розглядається як функція кадрових служб. Проте ефективний процес професійного підбору вимагає участі в ньому керівників усіх підрозділів, для яких набираються співробітники. Керівники всіх рівнів мають усвідомлювати значення професійного підбору кадрів, уміти оцінювати ефективність використовуваних при цьому технологій [3].

Від того, наскільки ефективно поставлена робота із професійного підбору кадрів, значною мірою залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації і якість виготовленої продукції або послуг, що надаються.

Поза сумнівом, розумітися в питаннях ефективного професійного підбору персоналу — дуже важливо і потрібно менеджерів будь-якого рівня, разом з тим чимало аспектів професійного підбору кадрів, обумовлених особливостями економічної діяльності конкретних підприємств, ще розроблені недостатньо.

Розробці питань професійного підбору кадрів присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Серед них варто відзначити Тейлора, Гілберта, Фейоля, Вебера, Маслоу, Вінера, Акоффа, Щокіна.

Незважаючи на достатню опрацьованість багатьох питань підбору кадрів, окремі їх аспекти, що пов'язані із спеціальною діяльністю конкретних організацій, потребують поглибленого вивчення.

Професійний підбір кадрів має важливе значення при управлінні людськими ресурсами, оскільки від нього багато в чому залежить подальша діяльність організацій, адже тільки за наявності кваліфікованого персоналу вони зможуть досягти якомога кращих результатів у поставлених завданнях [2].

Аналіз методів професійного підбору кадрів дає підставу зробити простий, але дуже важливий висновок — не існує єдиного універсального джерела, тому управління персоналом має охоплювати весь набір прийомів для залучення кадрів і використовувати їх залежно від конкретного завдання.

Якісний професійний підбір кадрів є найважливішим чинником конкурентоспроможності компанії і досягнення нею економічного успіху; в основі ефективного професійного підбору кадрів лежить продумана стратегія планування персоналу; кадрові служби у фірмі мають високий статус і широкі повноваження для комплексного системного управління трудовими ресурсами. Вивчаючи й осмислюючи зарубіжний досвід організації і управління, не варто, його переоцінювати. Чужий досвід не універсальний. Але значну користь від критичного і конструктивного його вивчення він може принести [3].

В умовах реформування організаційних структур управління, відповідно до вимог ринкової економіки, в бан-

ках відбувається підвищення ролі кадрових служб, що продиктовано рядом об'єктивних обставин: по-перше, докорінно змінюються умови, в яких розвиваються банки. Ці зміни пов'язані з виявом стійкого дефіциту відповідних трудових ресурсів, з одного боку, і з другого — перенасиченістю ринку праці фахівцями менш компетентними. Зменшення чисельності працівників має бути компенсоване більшою інтенсивністю праці, а отже, і більш високою кваліфікацією працівника. У зв'язку з цим підвищується відповідальність кадрових служб у виборі напрямів кваліфікаційного зростання працівників, в організації ефективних форм навчання і стимулювання їх праці. Перебудова кадрової політики в організації призводить до розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб, підвищення їхньої самостійності у вирішенні кадрових проблем. А це призводить до того, що у ряді банків активно розвиваються служби управління персоналом. Ці нові служби створюються, як правило, на базі традиційних: відділу кадрового адміністрування, відділу навчання та розвитку персоналу, відділу компенсацій та пільг, відділу підбору персоналу та ін. Завдання нових служб полягають у реалізації кадрової політики і координації діяльності по управлінню трудовими ресурсами в організації. У зв'язку з цим вони починають розширювати коло своїх функцій і від суто кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним рухом, запобігання конфліктам, вивчення ринку трудових ресурсів, активного підвищення кваліфікації і навчання персоналу банку.

Зазначені напрями роботи кадрових служб банку зумовлюють розгалужену систему інформаційного забезпечення роботи кадрової служби банку. До цієї систе-

ми належать різноманітні інформаційні ресурси: нормативно-правові акти, кваліфікаційні довідники, фахові періодичні видання. В умовах бурхливого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій на перше місце в цій системі виходять інформаційні ресурси мережі Інтернет. Перевага цих ресурсів у тому, що вони найбільш інформативні (включають велику кількість різних видів інформації) та найбільш оперативні (доступ здійснюється швидко залежно від інтернет-провайдера, з яким працює банк).

Отже, проаналізувавши всі складові системи професійного підбору персоналу у банках, можна стверджувати, що існуюча система професійного підбору персоналу перебуває на етапі становлен-

ня і має чимало недоліків, позбувшись яких можна буде значно скоротити витрати на підбір персоналу, зробити підбір своєчасним, результативним, надійним, економічним, простим і зручним.

Література

1. *Колтаков В. М.* Методи управління. — К.: МАУП, 2003. — 365 с.
2. *Колтаков В. М., Дмитренко Г. А.* Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2005. — 752 с.
3. *Менеджмент персоналу*: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: Вид-во КНЕУ, 2004. — 398 с.
4. *Щёкин Г. В.* Научно-практические основы подбора и расстановки кадров управления. — К.: МАУП.

МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ

У зв'язку з помітним поліпшенням соціально-економічної ситуації і стабілізацією індустріально-виробничої сфери, матеріальна складова мотивації праці знизилася, тому що оплата праці більше не залежить від обсягів виробництва, а розраховується на основі прийнятих в організації норм і положень. У складі заробітної плати, одного з найважливіших інструментів стимулювання трудової діяльності, усе більше переважають надбавки і премії, які прямо не залежать від результатів праці.

Підвищення продуктивності праці — завдання, що вирішується при впровадженні у виробництво нових форм стимулювання і мотивації.

Розглянемо способи підвищення мотивації праці. Вони мають п'ять самостійних напрямів: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, удосконалювання організації праці, залучення персоналу до процесу управління і негрошове стимулювання. Отже, керівник підприємства може за допомогою зазначених методів мотивувати працівників підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що сутність ефективної мотивації полягає у створенні критеріальних умов, які покликані всебічно регулювати трудові відносини. Не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних в усі часи і за будь-яких обставин. Однак, будь-який метод, що застосовується керівником, заснований на обраній фірмою стратегії управління людськими ресурсами.

Поза сумнівом, у процесі трудової діяльності компетентність працівника підвищується: він набуває додаткових знань, досвіду, освоює нові технології, сприяючи тим самим і розвитку підприємства. Це — закон зростання компетентності. Якщо роботодавець ігнорує таку закономірність, працівник знаходить нове місце роботи, що дає йому можливість реалізувати свої набуті вміння. Подібний стиль характерний для організацій, що практикують “договірну” форму оплати праці.

Отже, основними заходами, які допомагають утримувати працівників на підприємстві і стимулювати їх до ефективної праці, мають бути такі: складання програм розвитку кваліфікації і кар'єри, дублювання, освіта кадрового резерву; кредитування, довгострокові бонуси, опції тощо; компенсація інфляційних, податкових втрат тощо; гнучке формування соціального пакета і надання пільг з урахуванням вислуги, кваліфікації і виробничих досягнень; розвиток корпоративної культури.

З огляду на кризовий характер сучасної економіки України процес реформування оплати праці має характеризуватися дуже глибоким змістом, охоплювати всі економічні та інституціональні структури, пов'язані зі сферою формування і розподілу доходів. Усе більше стає очевидним, що реформа оплати праці — це не одноразовий захід, а тривалий процес, синхронний за змістом і часом загально-

му ходу економічних реформ. Реформа оплати праці повинна стати комплексом взаємопов'язаних заходів еволюційного характеру, які здійснюються як на макроекономічному (державному), так і на мікроекономічному (підприємство) рівнях, мета яких у сучасній економіці України — забезпечити ефективне матеріальне стимулювання розвитку національного виробництва.

Отже, підбиваючи підсумки за результатами дослідження, можна сказати, що було розглянуто основні, але далеко не всі аспекти створення ефективної системи мотивації і стимулювання праці працівників. Узагальнюючи викладене, можна відзначити, що на сьогодні на підприємстві переважають дещо застарілі форми оплати праці — погодинна й відрядна. Основною системою

оплати праці є система оплати за тарифом, із застосуванням різних премій та надбавок.

Тож можна сформулювати ряд рекомендацій з удосконалювання системи преміювання.

Необхідно змінити принциповий підхід до формування матеріальної винагороди, а саме:

- премію працівник повинен заробити;
- звести до мінімуму суб'єктивізм можна тільки за рахунок упровадження організаційно-технічних методів, таких як постановка обліку показників на ЕОМ;
- необхідно скоротити кількість показників преміювання, водночас збільшивши і загальний розмір преміювання, і частку кожного показника в ньому.

УДК 352.354

А. С. АДАМЧУК

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Розвиток ринкових відносин в Україні зумовлює діяльність лікувально-профілактичних закладів, умов їх функціонування. Тому лікувально-профілактичним закладам для того, щоб ефективно організовувати свою діяльність, необхідно правильно визначати власну стратегію і тактику поведінки на ринку та систематично здійснювати управління діяльністю підприємства з метою підвищення ефективності діяльності.

В умовах розвитку ринкових відносин менеджмент активно проникає також у заклади охорони здоров'я, які зацікавлені у використанні його основних надбань, оскільки це дає змогу досягнути стрункої побудови організації, знизити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля всіх працівників на досягненні поставлених цілей.

Організування — вид управлінської діяльності, який відображає процес формування структури управління організацією. Сутність цієї функції менеджменту утворюють такі структурно-функціональні аспекти:

- поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії (департаменталізація);

- встановлення взаємовідносин повноважень вищих і нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу та координації завдань.

Організування ґрунтується на трьох категоріях: повноваженні, відповідальності й делегуванні. Побудова організації здійснюється шляхом організаційного проектування. Його основою є стратегічний план, спрямований на реалізацію місії, цілей організації. Організаційне проектування здійснюється зверху вниз і охоплює такі етапи:

- визначення вертикальних рівнів управління;

- горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами;

- встановлення зв'язків між різними підрозділами;

- визначення повноважень і відповідальності посад;

- визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадо-

вими особами (за допомогою формування посадових інструкцій).

Організаційні зміни та організаційний розвиток передбачають підвищення ефективності систем менеджменту. Ефективність менеджменту — результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання. При оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Саме тому питання організації роботи лікувально-профілактичного закладу є актуальним. Потрібно розробити напрями щодо вдосконалення організації роботи лікувально-профілактичного закладу в сучасних економічних умовах в Україні.

Для розробки зазначених напрямів потрібно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та роль лікувально-профілактичних закладів у системі охорони здоров'я України;
- розглянути принципи організації роботи лікувально-профілактичних закладів в Україні;
- розглянути законодавче забезпечення та нормативно-правове регулювання роботи лікувально-профілактичних закладів;

- провести аналіз лікувально-профілактичної діяльності;
- здійснити оцінювання технічного та кадрового забезпечення;
- запропонувати шляхи поліпшення організаційної роботи.

Управління сучасним лікувально-профілактичним закладом у наш динамічний час є доволі складною роботою, яку можуть виконувати лише фахівці нової генерації, озброєні найсучаснішими знаннями. Фахівці в галузі менеджменту повинні вміти виконувати функції планування, організації, координації, мотивації, контролю праці працівників організації для досягнення певних цілей. Першочергове завдання менеджменту полягає у створенні організаційної культури, творчого інноваційного клімату, які стимулюють працівників до нововведень.

Для посилення ефективності планування і підвищення якості медичного сервісу необхідне дотримання менеджменту якості. Метою здійснення контролю якості медичної допомоги є забезпечення прав пацієнта на одержання медичної допомоги у необхідному обсязі і належної якості з оптимальним використанням кадрових та матеріально-технічних ресурсів, застосовуючи сучасні медичні технології.

ЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ В АКУШЕРСЬКІЙ ПРАКТИЦІ

До системи особистих немайнових прав, що забезпечують природне існування фізичної особи, належать право жінки на проведення операції штучного переривання вагітності (аборт). Сучасне загострення проблеми меж правового регулювання абортів зумовлене збільшенням кількості операцій штучного переривання вагітності. За даними Держкомстату України співвідношення кількості абортів до кількості дітей, народжених живими (на 100 дітей), становило 112,7 %, тобто операцій штучного переривання вагітності на 12,7 % було більше, ніж народжень дітей. Така ситуація впливає на демографічні показники у державі.

Проблемам правового регулювання права на проведення операції штучного переривання вагітності приділяють активну увагу вітчизняні та зарубіжні вчені-правознавці: Н. Б. Болотіна, З. В. Ромовська, О. В. Тіхомиров, М. М. Малєйна, І. І. Горелик, Т. Гурська.

При конкуренції інтересів жінки та ненародженої дитини на боці останньої можна побачити інтереси “виживання” та безпеки суспільства в цілому. У цьому випадку, крім суто емоційної, виникає і практична проблема. Вона пов’язана з необхідністю визначення кола суб’єктів, наділених “правом голосу” у процесі ухвалення рішення щодо проведення операції штучного переривання вагітності. Відповідь на подібні питання повинні міститись у вітчизняному законодавстві. На жаль,

сьогодні ситуація з приводу регулювання цих специфічних відносин не знаходить свого достатнього відображення у системі правових норм. Так, операція із штучного переривання вагітності може здійснюватися за бажанням жінки, якщо вагітність не перевищує дванадцяти тижнів. У ст. 50 Основ законодавства України про охорону здоров’я (добровільне штучне переривання вагітності) вказано право жінки за її бажанням провести операцію штучного переривання вагітності у акредитованих закладах охорони здоров’я при вагітності строком не більш як 12 тижнів. У частині 2 цієї статті міститься також відсильна норма, за якою аборт при вагітності від 12 до 28 тижнів за соціальними та медичними показаннями може бути зроблено в окремих випадках і в порядку, який визначено Постановою Кабінету Міністрів України “Про порядок штучного переривання вагітності від 12 до 28 тижнів” від 12 листопада 1993 р. № 926.

Штучне переривання вагітності відбувається лише у випадках надання згоди інформованого дієздатного пацієнта на таке медичне втручання (хоча підпункт 2 пункту 3 Постанови вказує на можливість у невідкладних випадках, коли реальна загроза життю хворої жінки є наявною, проведення операції без згоди хворої або її законних представників). Хоча, на жаль, подібне положення на рівні законодавчих актів відсутнє.

У випадках необхідності прийняття рішення про доцільність проведення операції штучного переривання вагітності обмежено дієздатною та недієздатною особою права їхніх законних представників (батьків, опікунів, піклувальників, усиновителів), обмежені волевиявленням їхніх підопічних осіб.

Ще одна проблема, яка потребує свого вирішення у сфері здійснення права на проведення абортів, пов'язана з юридичним значенням згоди або незгоди чоловіка дружини на проведення абортів, а також вирішення проблеми абортів у випадках імплантації зародка. Статистика кількості абортів, ініційованих з боку чоловіків, не ведеться, проте практика свідчить, що вони не в останню чергу виступають тим соціальним чинником, що спонукає жінок до проведення операції штучного переривання вагітності. А проте визначене у ст. 50 СК України право на батьківство передбачає право батька зачатої дитини брати участь у вирішенні питання щодо необхідності проведення абортів.

У контексті досліджуваного питання потребує свого вирішення і проблема свободи у прийнятті рішення про проведення абортів з боку жінки, що бере участь у правовідносинах з приводу штучної імплантації зародка. Відповідно до ч. 2 ст. 123 СК України у разі імплантації в організм іншої жінки зародка, зачатого подружжям, батьками дитини є подружжя. Це положення обмежує свободу у власній поведінці жінки, яка виношує таку дитину, на проведення операції штучного переривання вагітності. Проте ця жінка не позбавлена права на аборт. Таке втручан-

ня може бути проведене у випадках виникнення загрози для здоров'я чи життя цієї жінки і в жодному разі ні за якої іншої умови. Якщо батьки вирішили відмовитися від народження вже зачатої дитини, то право вибору народжувати дитину чи ні залишається за вагітною жінкою.

Постає практична необхідність у нових підходах регулювання цих відносин у кримінальному законодавстві. У цій частині є доцільним переглянути положення щодо вдосконалення правових норм, які визначають умови кримінальної відповідальності за незаконне проведення штучного переривання вагітності. Детальний аналіз ст. 134 КК України вказує, що диспозиція цієї кримінально-правової норми не охоплює всі діяння у сфері незаконного проведення абортів. Наприклад, сьогодні не утворюють складу злочину такі дії: переривання вагітності, що здійснюється належним суб'єктом, але поза установою, що має ліцензію на зазначений вид діяльності; переривання вагітності із порушенням порядку отримання згоди вагітної жінки або її законного представника на таку операцію; переривання вагітності із корисливих мотивів для генетично-інженерної діяльності, з метою отримання прибутку в результаті дослідницького або промислового використання фетальних матеріалів.

Зрозуміло, що проблема штучного переривання вагітності у нашій країні не може бути вирішена лише кримінально-правовими засобами, основними з яких є кримінальна відповідальність та покарання.

ТРЕНІНГ ЯК ФОРМА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ

Тренінги — ефективний спосіб підвищення кваліфікації персоналу аптек, оскільки в їх основі лежать новітні методи проведення. Так, серед методів тренінгів найпоширенішим є рольові та ділові ігри, презентації, тести, обговорення, дискусії, виконання завдань у міні-групах, розбір реальних ситуацій, вихід на конкретні торговельні точки міста [1, 118].

Дослідження ефективності використання тренінгів в управлінні персоналом підприємств різних форм власності мають місце у працях таких вітчизняних і зарубіжних учених, як С. Амеліна, Р. Баклі, В. Большаков, Н. Васільєв, Т. Зайцева, В. Захаров, С. Макшанов, Л. Мороз, С. Петрушин, К. Торн, Н. Хрящева та ін. Проте праця, що стосується застосування тренінгів для персоналу аптечних закладів, є дуже мало, що підтверджує актуальність даного дослідження.

Найпоширенішими методиками тренінгової роботи, які доцільно використовувати для аптечних закладів, виступають навчальна бесіда, індивідуальна робота, робота в парах, групова робота, рольові ігри, “кейс-стаді” [2, 29]. Важливо забезпечити участь персоналу аптеки в різних видах тренінгів, а саме навкових, психотерапевтичних і соціально-психологічних. Особливо важливо брати участь у тренінгах керівному пер-

соналу, зокрема завідувачам аптечних закладів. Так, найефективнішими, на нашу думку, виступають такі тренінги, як “Управління колективом аптеки”, “Керівник аптеки як лідер і як наставник”, “Портрет успішного директора аптеки”, “Психотехніки самоорганізації і тайм-менеджмент” (див. таблицю).

Проведення тренінгів самою аптекою у жодному разі не є примусовим. Проте участь персоналу в тренінгах, організованих іншими професійними установами, на наш погляд, є необхідною.

Нині будь-який керівник розуміє, що тренінг — це не тільки бізнес і нові знання, а й хороша мотивація для провізора чи менеджера. Усім відомо, що за кордоном освіта потребує вкладення чималих коштів. Тут маємо ситуацію, коли знання приносять кошти, отже, всі зацікавлені, щоб знання працювали, з одного боку, на професійну кваліфікацію працівника, а з другого — на прибутки підприємства. Досвід показує, що після проведення тренінгів відчутно підвищується аптечний товарообіг.

Отже, на сьогодні тренінги виступають найефективнішим способом організації проведення навчання персоналу.

Розуміючи важливе значення людського фактора для успішної діяльності аптеки, витрати на участь персоналу в таких заходах є цілком виправданими, оскільки при належній організації

Управлінські тренінги для завідувача аптеки

Назва тренінгу	Програма тренінгу
Управління колективом аптеки	Основи успішного управління в умовах невеликого трудового колективу. Рекрутинг персоналу. Трудові відносини та посадові обов'язки. Розбір типових помилок, яких припускаються при управлінні невеликими трудовими колективами. Особливості мотивації праці працівників аптеки
Керівник аптеки як лідер і як наставник	Вибір методів і стилів керівництва залежно від особливостей ситуації, специфіки вирішення завдань та індивідуальних особливостей підлеглих. Ефективні важелі впливу на підлеглих. Мистецтво давати розпорядження та контролювати їх виконання. Організація навчання всередині колективу. Поведінка працівників в умовах змін. Формальна і неформальна структура колективу. Сумісність і несумісність у групі. Конфлікти в колективі і способи їх розв'язання. Створення корпоративної культури
Портрет успішного директора аптеки	Керівник як особистість. Завдання, навички та здібності людини на керівній роботі. Мистецтво постановки та досягнення цілей. Технології успішного спілкування у процесі управління. Прийоми ефективного спілкування (здатність справити хороше враження, переконати). Навички успішного продажу, презентації, ведення переговорів. Ділова культура: зовнішній вигляд і костюм керівника, манери поведінки
Психотехніки самоорганізації і тайм-менеджмент	Раціональний розподіл власного часу. Довгострокове і короткострокове планування як базовий навик керівника. Виявлення та усунення причин втрат часу. Як звужувати і розширювати суб'єктивно час. Що робити з перевантаженим зором і слухом. Перші ознаки "синдрому перегорання": це має знати кожен керівник. Техніки миттєвої релаксації. Пошук ресурсних станів і підключення до них

посттренінгів та постійному вдосконалюванні професійних знань буде забезпечено поступове зростання рівня продажів, іміджу закладу та досягнення конкурентних переваг на фармацевтичному ринку.

Література

1. *Бакли Р.* Теория и практика тренинга / Р. Бакли. — СПб.: Питер, 2002. — 352 с.
2. *Опалюк О. М.* Культура спілкування. Психологічні основи професійного спілкування: Навч.-метод. посіб. — Кам'янець-Подільський, 2004. — 192 с.

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ СЕРЕДНЬОГО МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

Система організації роботи середнього медичного персоналу в системі вітчизняної охорони здоров'я має самостійну галузь керування, представлену спеціальними управлінськими кадрами — старшими і головними медичними сестрами.

Старша медична сестра несе відповідальність за свою діяльність відповідно до чинного законодавства та нормативно-правових актів, що визначають діяльність органів управління та закладів охорони здоров'я, організацію сестринської справи. Також вона несе відповідальність як за неякісну роботу та помилкові дії, так і за бездіяльність та неприйняття рішень, які входять у сферу її обов'язків та компетенції.

Зміни в економіці країни, які відбуваються в останні роки, призвели до створення нових умов, в яких доводиться функціонувати лікувальним закладам. Певних змін зазнали джерела та обсяги фінансування, розвивається система медичного страхування, разом з якою до нашого повсякденного життя увійшли такі поняття, як товарно-грошові відносини, угоди. Пацієнт тепер не просто хворий, а й споживач медичних послуг, тобто ми живемо в умовах капіталізму, який розвивається, точніше в безкінечних проблемах України, яка намагається налагодити функціонування ринкової економіки.

З появою медичного страхування та можливим запровадженням обов'язкового медичного страхування з'являються нові економічні відносини — це жорстка конкуренція за потенційного споживача медичних послуг. В умовах конкуренції є тільки дві можливості бути привабливими для споживача, а саме: або ваші послуги дешевші, або — кращі (якісніші). Причому, враховуючи специфіку цієї сфери діяльності, одне не повинно шкодити іншому (пацієнт повинен отримати мінімально необхідний, але достатній обсяг допомоги).

За таких умов лікувально-профілактичний заклад (ЛПЗ) можна розглядати як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, де одночасно відбувається значна кількість процесів. Ці процеси зумовлені потоками, які проходять через заклад, два з яких найважливіші — потік хворих та потік грошових коштів. При плановій економіці ці потоки існували незалежно один від одного. В нових економічних умовах, при нових джерелах фінансування відбувається їх поєднання (тобто потік пацієнтів впливає на потік грошових коштів і навпаки). Оптимальність поєднання потоку пацієнтів і потоку грошових коштів багато в чому визначається управлінськими рішеннями та якістю надання медичної допомоги.

Оскільки медичні послуги під час ринкових відносин стають товаром, вони, як і будь-який товар, мають споживацькі властивості, однією з яких є якість. Якісною медичною послугою вважається та, яка відповідає досягненням сучасної науки та передової практики, позитивно впливає на здоров'я пацієнта та задовольняє його потреби. Найважливішою умовою оцінювання якості медичної допомоги є наявність стандартів якості медичної допомоги. Зростаюче значення стандартів медичної допомоги зумовлено необхідністю визначення основних орієнтирів удосконалення медичної допомоги, самоконтролю діяльності медичного працівника, забезпечення захисту населення від неякісного втручання, формування адекватного ресурсного забезпечення.

Медичні стандарти спрямовані на оптимізацію лікувально-діагностичного процесу, використовуються в оцінюванні діяльності лікарів на рівні ЛПЗ, страхових медичних організацій шляхом зіставлення та розрахунку показників відповідності, якості, дефектів і т. д.

Для оцінювання результативності медичної допомоги використовуються три групи показників: медичні — загальні показники та спеціальні показники результативності; економічні — показники ефективності роботи в цілому, інвестиційних програм, фінансування, використання коштів; соціальні — мікросоціальні (задоволеність якістю медичної допомоги) і макросоціальні (рівні смертності, народжуваності, середня тривалість життя).

Основним фактором переходу від оцінювання якості та ефективності до їх підвищення є навчання та постійне вдосконалення персоналу. Дисциплінарні заходи або покарання є крайнім засо-

бом при намаганні досягти поліпшення якості медичної допомоги. В сучасних умовах не можна ототожнювати контроль якості з покаранням. Навпаки, контроль — це передусім спосіб стимулювання, оскільки означає персоналізовану увагу — важливий психологічний стимул для підвищення професійної мотивації та поліпшення якості. Експертна діяльність в Україні перебуває на етапі формування та адаптації до нових соціально-економічних умов та змін. Зрозуміло, що становлення видів, типів і форм експертної діяльності в охороні здоров'я має здійснюватися залежно від моделі та напряму реформування самої системи охорони здоров'я України, який, здається, залишається невизначеним до сьогодення.

Система оцінювання якості та ефективності медичної допомоги має безперервно функціонувати в кожному лікувальному закладі. Це допомагає оперативно отримувати необхідну для управління інформацію. Потрібно чітко розуміти, що тільки завдяки поліпшенню якості медичної допомоги досягаються всі цілі управління: забезпечується довготерміновий успіх організації у цілому і окремо кожного співробітника, визначається свій сегмент ринку медичних послуг і залучення інвестицій, і, нарешті, забезпечується задоволеність пацієнта та благополуччя персоналу ЛПЗ. Отже, якість медичної допомоги пацієнтам визначає якість життя персоналу лікувально-профілактичного закладу.

Медична сестра має стати ключовою фігурою у профілактиці захворювань та просвіті населення щодо здорового способу життя. Саме вона відіграє важливу роль у розв'язанні багатьох проблем.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САНІТАРНО-ЕПІДЕМІОЛОГІЧНОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Забезпечення санітарно-епідеміологічного контролю — це систематичний процес, за допомогою якого регулюють діяльність закладів охорони здоров'я, забезпечують їх відповідними планами, цілями, нормативними документами.

Серед законодавчих нормативних актів важливу роль відіграє санітарне законодавство України, яке складається з Основ законодавства України про охорону здоров'я, законів України “Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення”, “Про захист населення від інфекційних хвороб”, “Про боротьбу із захворюванням на туберкульоз”, “Про запобігання захворюванню на синдром набутого імунodefіциту (СНІД) та соціальний захист населення” та інших нормативно-правових актів і санітарних норм. Саме ці законодавчі документи становлять правові засади для формування та впровадження соціальної політики в галузі охорони здоров'я України. Закон України “Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення” регулює суспільні відносини у сфері забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя, визначає відповідні права та обов'язки державних органів, підприємств, установ, організацій та громадян, встановлює порядок організації державної санітарно-епідеміологічної служби і здійснення державного санітарно-епідеміологічного нагляду в Україні.

Особливостями санітарно-епідеміологічного забезпечення закладів охорони здоров'я є контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних норм і правил при проектуванні, будівництві, реконструкції житлових, комунальних, промислових та інших об'єктів, при зміні технології виробництва чи запровадженні нових виробничих процесів; гігієнічне та епідеміологічне нормування потенційно небезпечних для здоров'я людини факторів, що знаходить своє відображення в гігієнічних та епідеміологічних нормативах, регламентація застосування цих факторів, а також технологій, продукції тощо в санітарних правилах і нормах, державних і галузевих стандартах; державну санітарно-гігієнічну (санітарно-епідеміологічну) експертизу, спрямовану на визначення відповідності нової діяльності, технології, продукції, сировини, нормативного документа, проектної, технічної, інструктивно-методичної документації тощо, що можуть безпосередньо або опосередковано впливати на здоров'я людини.

Санітарно-епідеміологічний контроль включає в себе найбільш повний метод спостереження (збирання даних по всіх інфекціям, в усіх госпіталізованих хворих), здійснення епідеміологічного нагляду в умовлені проміжки часу (наприклад, через кожні 3 місяці). При цьому основна увага кожного разу концентрується на

одній специфічній локалізації інфекції, або на окремій групі хворих з високим ступенем ризику розвитку інфекції.

Важливу роль у діяльності забезпечення епідеміологічного контролю відіграє санітарно-епідеміологічний стан (сукупність фізико-хімічних і мікробіологічних показників закладу охорони здоров'я, або іншого закладу, що визначають якість і ступінь його безпеки в епідемічному й гігієнічному відношеннях). Він досягається суворим дотриманням санітарно-епідеміологічного режиму, що являє собою комплекс організаційних, санітарно-профілактичних і протиепідемічних заходів, які запобігають виникненню внутрішньолікарняної інфекції.

Обов'язковим розділом діяльності кожного лікувально-профілактичного закладу є санітарна освіта, професійний обов'язок кожного медичного працівника лікарні й поліклініки. За допо-

могою санітарної освіти медичні працівники лікувально-профілактичного закладу впливають на запобігання захворюванням (методом пропаганди здорового способу життя); на раннє звертання по медичну допомогу (методом пропаганди заходів первинної профілактики деяких захворювань); на строк видужання (у процесі постійного лікарняного спостереження); на ефективність лікування і відновлення працездатності (реабілітації); на повторну госпіталізацію (методом пропаганди заходів вторинної профілактики).

Отже, санітарно-освітня робота та санітарно-епідеміологічний контроль у діяльності лікувально-профілактичних закладів є основними інструментами профілактики, що безпосередньо впливають на ефективність лікувальної і профілактичної роботи і тим самим — на економічні показники охорони здоров'я.

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПРИ НАДАННІ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОЇ ХІРУРГІЧНОЇ ДОПОМОГИ

Якість і доступність медичної допомоги можуть бути забезпечені тільки у професійних, обладнаних на основі останніх досягнень науки і техніки, організаціях та установах охорони здоров'я. У Національному інституті хірургії та трансплантології ім. О. О. Шалімова АМН України постійно впроваджуються новітні технології діагностики, лікування і реабілітації хірургічних хворих.

Однією з характеристик якості медичної допомоги є кваліфікація персоналу, його здатність вживати адекватні, ефективні лікувально-діагностичні заходи з урахуванням сучасних можливостей медичної науки.

Якісна медична допомога в клініці інституту забезпечується не тільки кваліфікацією персоналу, а й використанням сучасної діагностичної і лікувальної апаратури, з високою чутливістю і специфічністю. Неможливо уявити щоденну роботу лікаря без складного, наукомісткого устаткування, такого як ядерно-магнітний резонанс, комп'ютерна томографія, складні ультразвукові прилади, камера для лікування онкологічних хворих, фетальні монітори, кардіографи тощо.

Для підготовки фахівців сучасного рівня в інституті широко використовуються найрізноманітніші форми: курси підвищення кваліфікації, конференції, семінари, дискусії з актуальних для медицини проблем тощо, у

яких бере участь персонал, який безпосередньо виконує дослідження і лікарі, які ці дослідження замовляють. Безумовно, подібні заходи мають враховувати специфіку завдань, які вирішують спеціалісти різного профілю, і, відповідно, проводитися окремо з неврологами, онкологами, урологами та іншими спеціалістами.

Головна роль у проведенні в інституті такого міждисциплінарного співробітництва належить керівникам закладу. Треба підкреслити, що необхідність зазначеної роботи стає все більш актуальною по мірі появи нових достатньо складних і ресурсомістких технологій. Якщо ігнорувати ці обставини, то медична й економічна ефективність від їх використання буде значно нижчою від можливої, внаслідок нерационального призначення і виконання досліджень, зниження їх безпеки тощо.

Серед спеціалістів, які замовляють високотехнологічні дослідження, виділяють дві групи: лікарі, які працюють в інституті, та лікарі, які працюють в інших медичних закладах, але користуються послугами інституту як діагностичною базою. Ступінь взаємодії цих та інших із спеціалістами, які безпосередньо виконують дослідження, різна. У другій групі організація ефективних комунікацій з персоналом діагностичної служби інституту особливо актуальна, оскільки відсутність взаємної інформації

може призвести або до призначення великої кількості діагностичних процедур, або до неможливості грамотної інтерпретації отриманих результатів. Керівництво інституту зацікавлене в забезпеченні максимальних контактів замовників і виконавців, тому що тільки в цьому випадку результати по багатьом характеристикам будуть значно вищими за витрати.

Саме керівники закладу мають бути ініціаторами різних форм внутрішньо-

ність фінансових ресурсів і місця для розміщення техніки ще не є вирішальним фактором для її придбання);

- забезпечення ефективності використання обладнання (вибір найголовніших напрямів, аналіз медичної та економічної ефективності);
- організація кадрової роботи з медичним персоналом.

Модель кадрової роботи з медичним персоналом при наданні інноваційних послуг зображена на рисунку.



Модель кадрової роботи при організації надання високотехнологічної допомоги

галузевого співробітництва, при цьому виникають додаткові вимоги до рівня професійної підготовки самих керівників. Для вирішення зазначеної проблеми доцільно включати в програми підвищення кваліфікації за спеціальністю “Організація охорони здоров’я” розділи з організації надання високотехнологічної допомоги, які висвітлюють такі питання:

- організація придбання високотехнологічного обладнання (хоча наяв-

Таким чином, поширення складних та інноваційних медичних технологій висуває нові вимоги як до системи підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, так і до організації їх безпосередньої взаємодії у практичній охороні здоров’я. Отже, управління кадровими ресурсами при організації високотехнологічної допомоги має стати самостійним напрямом у роботі із забезпечення її доступності та якості.

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Перехід до ринкової економіки, демократизація суспільства потребують і відповідних істотних змін в обліку, його наближення до реального економічного середовища, до вимог міжнародних стандартів. Ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової і статистичної звітності в кожній установі здійснюється на підставі нормативно-правових документів, що розробляються органами, на які покладено обов'язки регулювання питань обліку і звітності. Це дає змогу вести бухгалтерський облік і складати фінансову звітність за єдиними принципами та формами і таким чином забезпечувати можливість порівнювати та узагальнювати облікову інформацію. Однак це не означає, що бюджетна установа, виходячи з конкретних умов господарювання, не може вибирати найприйнятніші для нього форми ведення обліку. В процесі здійснення економічних перетворень в Україні з'явилися нові вимоги і проблеми щодо організації обліку. І передусім це тісно пов'язано з реформуванням бухгалтерського обліку в бюджетних установах та наближенням його до Міжнародних стандартів державного сектору.

Зміни зумовлюють необхідність в опрацюванні та аналізі великого обсягу інформації системного характеру, переважна більшість якої формується завдяки процедурі бухгалтерського обліку. За цих умов практика обліку та аналізу бюджетних установ потребує ефективних методик, нових облікових

інструментів, використання яких забезпечує високий рівень контролю за повнотою надходження доходів та цільовим використанням коштів, отриманих через багатоканальну систему фінансування.

Проблемами бюджетного обліку і аналізу активно займалися відомі вітчизняні та зарубіжні економісти, зокрема А. М. Белов, Ф. Ф. Бутинець, Д. О. Панков, В. І. Самборський. За останні роки вийшли праці П. Й. Атамаса, Р. Т. Джоги. У переважній більшості цих праць облік і аналіз у бюджетних установах розглядається як інструмент забезпечення централізованого управління діяльністю цих установ та організацій.

Питання організації обліку, зокрема в медичних закладах, завжди привертало до себе увагу багатьох науковців, серед них слід виділити Ф. Ф. Бутинця, М. Г. Белова, П. Й. Атамаса, В. О. Орлова, М. А. Бортника, Г. Г. Кірейцева, В. Ф. Палія, Л. В. Панкевича, Р. Т. Джоги, В. В. Сопка, С. В. Свірко та ін. Віддаючи належне науковим напрацюванням вітчизняних учених, слід відзначити, що питання організації обліку бюджетних установ потребує подальшого наукового дослідження.

Так, на думку Ф. Ф. Бутинця організація бухгалтерського обліку — це комплекс заходів власника підприємства, спрямованих на забезпечення реєстрації фактів господарського життя, узагальнення їх з метою отримання необхідної

інформації для складання звітності та прийняття управлінських рішень.

При організації обліку в бюджетних установах обов'язковим є дотримання таких принципів: цілісності; всебічності; системоутворюючих відносин; зіставності показників; а також принципів адаптивності, ритмічності, безперервності та пропорційності.

Таким чином, організація обліку в бюджетних установах — це система методів, способів та заходів, які забезпечують оптимальне функціонування бухгалтерського обліку.

Важливою складовою організації бухгалтерського обліку є первинна її організація, яка є головною запорукою безперервної, планомірної діяльності облікових служб бюджетних установ, ефективного функціонування системи бухгалтерського обліку, а отже, і всієї установи. До базових складових первинної організації облікового процесу бюджетних установ слід віднести такий напрям організаційних процедур, як формування облікової політики.

Для забезпечення достовірності облікової інформації і складання якісної звітності установа обирає облікову політику, тобто складається наказ (або розпорядження) про облікову політику. Політику бухгалтерського обліку ще називають сферою діяльності нормалізації, яка знаходиться між практикою і теорією бухгалтерського обліку. Сформульована у такий спосіб сфера політики бухгалтерського обліку має загальний характер і не охоплює всієї облікової політики.

Облікову політику можна розглядати, з одного боку, як сукупність засобів і методів, за допомогою яких здійснюється керівництво бухгалтерським обліком в Україні в особі уповноважених на те законодавчих та виконавчих органів влади, з другого — як сукупність конкретних методів і способів організації та форм бухгалтерського обліку, прийнятих установою

на підставі загальних правил і особливостей діяльності.

Таким чином, облікова політика підприємства — це не просто сукупність способів ведення обліку, обраних відповідно до умов господарювання, а й вибір методики обліку, яка дає можливість використовувати різні варіанти відображення фактів господарського життя в обліку.

Відмінність бюджетних установ полягає в тому, що їх бухгалтерський облік є специфічним і здійснюється за своїми правилами.

На бюджетні установи не поширюється дія стандартів (положень) бухгалтерського обліку, які госпрозрахункові підприємства беруть за основу своєї облікової політики. Однак бюджетні установи не можна повністю відокремити від інших підприємств, адже крім специфічних вимог, що висуваються до бухгалтерського обліку бюджетних установ, на них поширюються і чимало загальних вимог, які встановлені для всіх підприємств. Облікова політика в бюджетних установах базується на основних принципах бухгалтерського обліку, яких бюджетні установи мають дотримуватись при веденні обліку і складанні фінансової звітності.

Облікова політика бюджетних установ повинна включати такі аспекти:

- методичний (здійснюється вибір системи певних способів та методів, в основі яких лежать документування, інвентаризація, використання синтетичних та аналітичних рахунків, застосування методу подвійного запису, оцінювання, відображення в бухгалтерському балансі та звітності);
- технічний (вибір форм бухгалтерського обліку, а саме вибір способу обробки облікових даних, розробка переліку і форм облікових регістрів);
- організаційний (визначення структури бухгалтерії та розподіл обов'язків між її працівниками тощо).

Це означає, що незважаючи на чітко окреслені межі для бюджетних установ, чинне законодавство дає можливість вибору між деякими способами обліку, зокрема: правил документообігу; технології обробки облікової інформації; порядку і термінів проведення інвентаризації майна, крім випадків обов'язкового її проведення; форм облікових регістрів та первинних документів, за допомогою яких оформлюються господарські операції; робочого плану рахунків бюджетних установ та зобов'язань. Отже, облікова політика — документ, який має бути інформаційним, економічним, містити оптимальний обсяг корисної інформації щодо об'єкта висвітлення.

Відносно необоротних активів бюджетних установ у наказі про облікову

політику доцільно передбачити такі моменти, а саме: що належить до необоротних активів; методика ведення аналітичного обліку; документальне оформлення операцій з необоротними активами та графік документообігу; робочий план рахунків; терміни і методика проведення інвентаризації необоротних активів. Слід зазначити, що при формуванні наказу про облікову політику потрібно уникати простого цитування інструкцій, законів та наказів. При формуванні облікової політики передбачається, що розроблена і в установленому порядку затверджена установою облікова політика застосовується послідовно, від одного звітного року до іншого, зміни до облікової політики вносяться не більше як раз на рік.

СУЧАСНИЙ МЕХАНІЗМ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Охорона здоров'я є однією з найважливіших галузей соціальної сфери України, що нараховує тисячі медичних установ. Праця медичних працівників безпосередньо пов'язана з реалізацією конституційного права людини і громадянина на охорону здоров'я, медичну допомогу і медичне страхування. Ефективна праця медичних працівників є одним з основних факторів, що забезпечують суспільне та особисте здоров'я і, як наслідок, обумовлює соціальну стабільність у суспільстві.

В сучасному управлінні розвитком організацій величезне значення надається вдосконаленню кадрової політики. Спробуємо сформулювати модель найвищого рівня кадрової політики в системі охорони здоров'я України:

- удосконалення системи кадрового забезпечення галузі з урахуванням сучасних соціально-економічних умов та реальних потреб;
- запровадження в установленому порядку укладання трудового договору на умовах контракту з керівниками закладів охорони здоров'я, а в подальшому — з усіма медичними працівниками;
- реорганізація системи планування і розподілу кадрового потенціалу у співвідношенні “лікар — медичний працівник середньої ланки” шляхом збільшення кількості працівників середньої ланки;
- реформування ступеневої медичної і фармацевтичної освіти; здійснення

підготовки фахівців за новими спеціальностями: медичний психолог, клінічний фармацевт, економіст охорони здоров'я, спеціаліст з інформатики охорони здоров'я, спеціаліст з експлуатації медичної техніки, менеджер охорони здоров'я; розширення підготовки сімейних лікарів — лікарів загальної практики;

- розроблення нових державних стандартів вищої медичної та фармацевтичної освіти, освітньо-кваліфікаційних характеристик фахівців, освітньо-професійних програм та засобів уніфікованої оцінки рівня знань медичних і фармацевтичних працівників;

- удосконалення системи підготовки медичних сестер, розроблення та реалізація програми розвитку сестринства, розширення функцій медичних сестер відповідно до світового досвіду, що знизить потребу в лікарях у державі;

- забезпечення підтримки визнаних вітчизняних наукових шкіл, підвищення вимог до підготовки наукових кадрів, раціональне використання науково-інформаційних ресурсів.

- погодинна система оплати праці, багатогранна система премій та бонусів, моральне стимулювання, реальна можливість кар'єрного росту;

- розвиток персоналу з урахуванням національної культури та менталітету, низького рівня життя.

Але, на жаль, наукові джерела недостатньо розкривають принципи сучасної системи роботи з кадрами у “специфічній” системі охорони здоров'я нашої держа-

ви, хоча в Україні є величезний кадровий потенціал, який може втілити в життя загальні принципи кадрової політики, такі як: науковість, історичний підхід, моральність, законність, демократизм. Щодо специфічних принципів, що регулюють кадрові процеси у сфері охорони здоров'я, то найкращими є такі: відбір кадрів за діловими, професійними і моральними якостями; відкритість і гласність; соціальна рівність громадян при вступі на роботу; правовий, соціальний та економічний захист персоналу; соціальний контроль за діяльністю всього персоналу тощо.

Загалом, потрібно зазначити, що питання принципів державної кадрової політики в системі охорони здоров'я в Україні та її регіонах по-різному висвітлюються в літературі. Це пояснюється тим, що в кадровій роботі є чимало сфер і процесів (особливе місце надається розвитку персоналу), які організовуються, регулюються і, можливо, втілюються. Але враховуючи культу-

ру, менталітет, рівень життя нашої держави навіть найрозумніші кадри в системі охорони здоров'я України можуть дійти лише до третьої сходинки класифікації потреб А. Маслоу, тому що державна заробітна плата медичного персоналу в Україні не дає натхнення на розвиток.

Отже, стан зовнішнього середовища, розрив між заробітною платою і витратами праці, загроза безробіття, невіра у завтрашній день, різке розшарування суспільства на бідних та багатих та інші фактори призводять до того, що все більше працівників некомерційних закладів охорони здоров'я спрямовують свої зусилля не на підвищення ефективності праці, а на працю заради заробітку, на отримання мінімуму матеріальних благ і пільг. Саме тому в Україні мотивація працівників сфери охорони здоров'я залишається суттєвою проблемою, вирішувати яку потрібно негайно, і щоб це було дієво, то в межах системи управління кадрами організації.

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПРОЦЕСОМ НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Нині дуже велика увага приділяється питанню розвитку та використанню маркетингу в управлінні діяльністю підприємства. Слід зазначити, що маркетинг в економічно розвинених країнах є більше, ніж концепція або навіть наука, він перетворився на окрему розвинену галузь, яка має застосування у кожній сфері економіко-господарської діяльності людини. Незважаючи на часту критику маркетингу за його фінансову дорожнечу та підвищену увагу, він сприяє економічному та епідеміологічному благополуччю нації. Існуюча економічна та соціальна значущість продукції фармацевтичних підприємств не була б реалізована без програм просування, які використовують підприємства. В сучасних умовах найбільш ефективним та популярним механізмом інформування лікарів, споживачів та інших операторів ринку про нові медичні препарати, дезінфікуючі розчини, їх використання, доцільність вибору є інформаційний компонент маркетингових заходів, який значно підвищує доступність інформації для споживачів.

На прикладі ТОВ “ДезоМарк” було вивчено питання управління маркетинговою діяльністю підприємства. ТОВ “ДезоМарк” спеціалізується на виготовленні та реалізації дезінфікуючих засобів нового покоління в Україні.

Результати аналізу стану справ у сфері управління маркетинговою діяль-

ністю ТОВ “ДезоМарк” свідчать про те, що наявна ситуація досить типова для українських фармацевтичних підприємств. Серед загальних недоліків в організації маркетингової діяльності можна назвати такі:

- відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції підприємства;
- орієнтація керівництва заводу на застарілі маркетингові концепції “інтенсифікації комерційних зусиль” і “вдосконалення виробництва”;
- відсутність посади маркетолога на певному фармацевтичному підприємстві і цілеспрямованої діяльності у сфері управління маркетинговою діяльністю;
- відсутність чітких стратегічних цілей і планів ТОВ “ДезоМарк”;
- відсутність налагодженої системи “зворотного” зв’язку з покупцями продукції підприємства;
- відсутність єдиної політики у сфері розвитку й удосконалення товарів і підприємства, а також їх торгових марок.

З методологічної точки зору, причиною усіх зазначених недоліків є нерозуміння й ігнорування керівництвом ролі і місця маркетингу та маркетинг-менеджменту в управлінні фармацевтичним підприємством. Важливим заходом щодо подолання сформованої ситуації має бути введення посади маркетолога. У штатному розписі ТОВ “ДезоМарк” непередбачено посади

маркетолога. Створювати окрему службу або відділ маркетингу немає потреби, оскільки підприємство невелике і в його штаті лише 21 одиниця. Разом з тим під час дослідження було чітко визначено кваліфікаційні вимоги, права, обов'язки маркетолога.

Маркетолог повинен знати: законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують підприємницьку, комерційну та рекламну діяльність; основи ринкової економіки, підприємництва та ведення бізнесу; кон'юнктуру ринку; порядок ціноутворення та оподаткування; теорію і практику менеджменту; організацію рекламної справи; засоби і носії реклами; основи ділового адміністрування, маркетингу; форми і методи ведення рекламних кампаній; порядок розроблення договорів і контрактів щодо організації і проведення рекламних кампаній; етику ділового спілкування; основи соціології, загальну та соціальну психологію; основи технології виробництва, структуру управління підприємством, установою, організацією, перспективи інвестиційної та інноваційної діяльності; сучасні засоби збирання та обробки інформації; засоби обчислювальної техніки, комунікацій та зв'язку; форми і методи роботи з персоналом, мотивації праці; основи трудового законодавства; передовий вітчизняний і зарубіжний досвід ведення рекламної справи.

Кваліфікаційні вимоги до менеджера з реклами: повна вища освіта з напряду підготовки "Маркетинг" (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи або повна вища освіта з іншого напряду (спеціаліст, магістр), стаж роботи за фахом — не менше двох років та післядипломна освіта за напрямом "Маркетинг".

Завдання та обов'язки маркетолога: організовує роботу з рекламування послуг, що надаються, інформуючи споживачів про якості та відмінні

властивості послуг, що рекламуються; розробляє плани рекламних заходів з одного виду або групи послуг і визначає затрати на їх проведення; здійснює керівництво, планування та координацію робіт з проведення рекламних компаній; бере участь у формуванні рекламної стратегії, яка базується на перспективних напрямках подальшого організаційного розвитку, інноваційної та інвестиційної діяльності; здійснює вибір форм і методів реклами в засобах масової інформації, їх текстового, кольорового та музичного оформлення; визначає конкретних носіїв реклами (газети, журнали, рекламні ролики тощо) та їх оптимальне поєднання; вивчає ринок збуту та попит покупців з метою визначення найкращого часу і місця розміщення реклами, масштабів та термінів проведення рекламних компаній, кола осіб, на яких слід спрямувати рекламу, орієнтуючи її на цільові групи за професією, віком, купівельною спроможністю, статтю; організовує розроблення рекламних текстів, плакатів, проектів, каталогів, буклетів, контролює їх якість, забезпечуючи наочність і доступність реклами, додержання норм громадської моралі, не допускаючи порушень правил конкурентної боротьби; здійснює контроль за розробленням та реалізацією договорів і контрактів з рекламування послуг; організовує зв'язки з діловими партнерами, систему збирання потрібної інформації та розширення зовнішніх зв'язків з метою вдосконалення рекламної діяльності; аналізує мотивацію попиту на послуги, що надаються, організовує вивчення потреби покупців та визначає спрямованість проведення рекламних кампаній; підтримує необхідні зв'язки з іншими структурними підрозділами організації у процесі розроблення і проведення рекламних заходів, залучає до вирішення поставлених завдань консультантів і експертів, запрошує до

участі в рекламі широковідомих та популярних осіб, укладаючи з ними договори на комерційній основі; здійснює керівництво підлеглими працівниками.

Маркетолог несе відповідальність: за неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, що передбачені посадовою інструкцією; за правопорушення, скоєні у процесі здійснення своєї діяльності, — в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України; за завдання матеріальної шкоди — в межах, визначених чинним цивільним законодавством про працю України.

Рекомендуємо маркетологу ТОВ “ДезоМарк” провести заходи щодо реклами і стимулювання збуту нових лікарських засобів. Пріоритет, організація і гра-

мотне проведення заходів щодо просування на фармацевтичний ринок нових лікарських засобів дасть можливість ТОВ “ДезоМарк” істотно збільшити дохід, а нововведень посаді — “виправдати” власну необхідність та ефективність, і покрити первинні витрати на власне формування та утримання.

Відомо, що кожне фармацевтичне підприємство створює відділ маркетингу чи вводить посаду маркетолога з таким розрахунком, щоб він якомога краще сприяв досягненню маркетингових цілей (виявленню незадоволеного попиту, географічному розширенню ринку збуту, пошуку нових сегментів ринку тощо). Разом з тим маркетингова структура значною мірою залежить від розміру ресурсів підприємства, специфіки продукції і ринків, на яких вони реалізуються.

ГЕРІАТРИЧНА ДОПОМОГА В УКРАЇНІ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Прагнення до співробітництва в рішенні проблем геронтології і геріатрії, що виявляється не тільки лікарями і біологами, а й соціальними працівниками, політиками, філософами і священнослужителями, є цілком природним і відбиває необхідність системного підходу до вирішення проблем літніх людей. Подібне прагнення особливо посилювалося після закінчення Другої світової війни, коли при переході до мирного життя збільшився інтерес до проблем людей літнього віку. З ініціативи ООН у 1946 р. у Нью-Йорку була скликана Міжнародна конференція з охорони здоров'я, на якій прийняли рішення щодо створення Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВОЗ), одним із завдань стало сприяння розробці заходів щодо охорони здоров'я і соціального захисту людей похилого віку. В ООН був організований відділ зі старіння, а у ВОЗ — відділ із старіння і здоров'я.

Міжнародний інтерес до проблем старіння у післявоєнний період стимулював створення національних геронтологічних об'єднань, першим з яких стало Геронтологічне товариство США, створене в 1945 р. Слідом за цим пішло створення аналогічних об'єднань у країнах Західної Європи й Америки. Основними завданнями національних геронтологічних формувань були: сприяння організації об'єднань геронтологів і геріатрів на місцях (в окремих регіонах); співробітництво і координація науко-

вих досліджень в галузі геронтології і геріатрії; допомога в організації системи підготовки кадрів; співробітництво в організації геріатричної служби і соціальної допомоги людям літнього віку; створення системи інформації про роботи, проведені у країні і за кордоном. Розв'язання цих проблем вимагало зміцнення міжнародного співробітництва. Тому на Першому міжнародному конгресі з геронтології у Льєжі (1950 р.) було створено Міжнародну асоціацію геронтологічних товариств, що отримала в цьому ж році назву Міжнародної асоціації геронтології (МАГ). У Статуті МАГ підкреслено, що основними цілями організації є сприяння дослідженням у різних сферах геронтології; підготовці кадрів; міжнародним зв'язкам національних формувань; організації міжнародних конгресів із геронтології. Як відзначив президент МАГ Г. Р. Ендрюс (2001 р.): "Кінцева мета полягає в тому, щоб сприяти досягненню вищих стандартів у геронтологічних формуваннях, дослідженнях і практиці".

Стан здоров'я та добробут населення літнього віку стають одними з найважливіших показників державної політики. Значною мірою це пояснюється розумінням українським суспільством необхідності підтримки незахищених верств населення, а також тим, що за визначенням ООН, провідною складовою індексу розвитку людського потенціалу є очікувана тривалість життя.

Україна належить до демографічно старих країн світу. Частка населення старше працездатного віку становить понад 23 % з прогнозованою тенденцією до її подальшого підвищення. Це визначає зростання соціально-економічного навантаження на працездатну частину населення та збільшення чисельності літніх людей, які за станом здоров'я потребують активної підтримки з боку суспільства. Численні потреби медичного, соціального і психологічного характеру, які формуються з віком, визначають необхідність розробки і впровадження державної системи комплексних заходів медико-соціальної допомоги населенню літнього віку на всіх етапах структурної перебудови медичної галузі. Генеральною Асамблеєю ООН у резолюції від 16 жовтня 1992 р. за № 47/5 поставлено завдання перед демографічно старими країнами світу з розробки державних стратегій розвитку системи геріатричної допомоги населенню, що є актуальним для України і передбачено у Концепції розвитку охорони здоров'я, затвердженою Указом Президента України від 7 грудня 2000 р. за № 1313/2000 та контролюється Кабінетом Міністрів України.

До цього часу в країні відсутня єдина скоординована система медичної допомоги і соціальних послуг літнім людям. Проблеми України в галузі організації медико-соціальної допомоги цим верствам населення відрізняються від таких самих проблем, що стоять перед іншими європейськими країнами, не за своїм характером, а з точки зору ступеня організаційних і матеріально-фінансових можливостей вирішення поставлених завдань. У нових економічних умовах при існуванні критичного нестатку коштів на охорону здоров'я і соціальний захист населення питання щодо формування державної системи геріатричної допомоги особливо складні. Люди похилого віку — це та верства населення, яка

найбільше потребує медико-соціальних послуг і найменш платоспроможна. З іншого боку, відсутня оперативна інформаційна підтримка і конкретна планова етапна послідовність розвитку геріатричних служб. Вирішення проблеми має забезпечуватися шляхом раціонального розподілу існуючих ресурсів, систематизації, планування і адекватного застосування елементів геріатричної допомоги на основі визначення реальних потреб осіб літнього віку у різних видах медико-соціального обслуговування та створення науково обґрунтованої програми заходів, яка була б спрямована на: поліпшення стану здоров'я населення літнього віку; перегляд нормативів забезпечення його медичною і соціальною допомогою з урахуванням регіональних потреб; розширення інфраструктури служб і обсягів допомоги; підготовку висококваліфікованих кадрів; забезпечення чіткої координації, етапності і взаємозв'язку проведення медико-соціальних заходів, що в цілому істотно поліпшить якість і доступність геріатричної допомоги населенню і надасть йому впевненість у конституційних соціальних гарантіях у старості.

Основною метою такої програми є поліпшення стану здоров'я та якості життя людей похилого і старечого віку. Вона має бути основою для формування державної політики поліпшення становища літніх людей в Україні з урахуванням регіональних особливостей, створення відповідних програм на основі інтеграції державних, громадських та інших організацій.

Основні завдання цієї програми:

- уповільнення темпів старіння та збільшення очікуваної при народженні тривалості життя людей в Україні;
- зниження захворюваності, інвалідизації та смертності людей літнього віку;
- формування сучасної державної системи геріатричної допомоги на-

селенню України і наближення її до європейських стандартів;

- вжиття заходів щодо відповідної геріатричної підготовки кадрів медичних і соціальних працівників;

- забезпечення літніх людей сучасними засобами лікування і відновлення здоров'я;

- підвищення соціальної захищеності літніх людей шляхом поліпшення матеріального добробуту та умов життя;

- підвищення терміну активного самостійного життя, праці та самообслуговування шляхом здійснення медичних,

соціальних і психологічних реабілітаційних заходів;

- реалізація наукових розробок, спрямованих на вирішення актуальних проблем здоров'я людей літнього віку та соціально-економічних наслідків демографічного старіння;

- комплексне забезпечення з боку державних і громадських організацій щодо людей літнього віку.

Програма вдосконалення медико-соціальної допомоги населенню літнього віку має ґрунтуватися на законах України та реалізуватися у комплексі з іншими програмами, затвердженими урядом.

ПРОБЛЕМИ ЛІЦЕНЗУВАННЯ ТА АКРЕДИТАЦІЇ ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНИХ ЗАКЛАДІВ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ УКРАЇНИ

Конституцією України визначено, що найвищою соціальною цінністю в державі є людина, її життя та здоров'я. Охорона здоров'я є основою соціальної системи, політики та національної безпеки будь-якої держави.

Від достатньої матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я, професіоналізму та кваліфікації лікарів, компетентності керівників залежить забезпечення населення якісною лікувально-профілактичною допомогою в достатньому обсязі. Якість медичної допомоги — це взаємодія лікаря та пацієнта, що заснована на кваліфікації персоналу, тобто здатності лікаря знизити ризик прогресування захворювання, оптимально використовуючи ресурси, та забезпечення задоволення пацієнта від його взаємодії з медичною підсистемою. Однією із обов'язкових умов, що забезпечують належну якість медичної допомоги, — є ліцензування та акредитація лікувально-профілактичних закладів і окремих осіб.

Так, у ч. 3 ст. 6 Закону України "Про захист прав споживачів" зазначено: вимоги до послуг мають бути встановлені нормативними документами, а щодо окремих груп — законами та іншими нормативно-правовими актами.

У сучасних економічних умовах забезпечення високої якості медичної допомоги та належних кінцевих резуль-

татів діяльності окремих лікарів, підрозділів і лікувально-профілактичних закладів ЛПЗ у цілому має виходити на перший план. Це пов'язано з тим, що їхня діяльність насамперед впливає на стан здоров'я населення. Нині триває період адаптації до діяльності в ринкових умовах: з'являються нові форми власності в системі охорони здоров'я. Тому, для запобігання наданню неякісних медичних послуг держава повинна більш сумлінно контролювати діяльність приватних медичних закладів, задля цього необхідно проводити ліцензування та акредитацію цих закладів. Ліцензування — процедура публічного посвідчення органом ліцензування права суб'єкта господарювання, який є здобувачем ліцензії, здійснювати конкретний вид господарської діяльності. Розглянувши нормативні акти з питань ліцензування, можна зробити такі висновки:

- процедура носить виключно документований характер, недокументоване дослідження законодавством не передбачено;
- єдиним ліцензійним органом є МОЗ, що сприяє ще більшій формалізації: законодавством не передбачається створення комісій на місцях для проведення перевірок. Для ліцензування необхідно тільки надати чи надіслати документи;

- процес та наслідки перевірки ліцензійних умов чітко не врегульовані, процедура включає в себе лише ознайомлення із документами;

- ліцензійний процес є відірваним від акредитаційного, законодавством прямо не передбачаються можливості анулювання ліцензії, у зв'язку з непроходженням акредитації.

Акредитація — є процедурою офіційного підтвердження статусу ЛПЗ, рівня медичної допомоги та її відповідності встановленим критеріям.

Процедура акредитації за своїм значенням повинна займати одне з провідних місць, бо вона, поряд з ліцензуванням, є умовою для надання медичної допомоги (ст. 33 Основ законодавства про охорону здоров'я), має містити у собі акредитаційний, технологічний, деонтологічний рівні стандартизації (закріплено як в законодавстві України, так і майже всіх країн світу).

Проте, в Україні значення акредитації ЛПЗ є значно заниженим, а процедура надто формалізована:

- відсутність акредитації не є підставою для заборони діяльності медичного закладу (передбачається лише можливість відібрання акредитаційного сертифікату у зв'язку з анулюванням ліцензії);

- акредитаційний контроль не носить постійного характеру, не передбачається можливості здійснення позапланово акредитаційного контролю;

- акредитація не є умовою для початку функціонування новоствореного ЛПЗ, що суперечить Основам законодавства про охорону здоров'я — перша акредитація може бути проведена упродовж двох років. Отже, первісний контроль ЛПЗ не здійснюється;

- не передбачається процедури перевірки: чи здійснює спеціаліст ЛПЗ діяльність саме в тому напрямі, у якому він атестований;

- процедура є занадто формалізованою, критерії акредитації не містять направленості на справжнє з'ясування порушення прав, майже не містять у собі критеріїв взаємовідносин з пацієнтом.

Процедура акредитації — це збирання величезної кількості паперів, які ЛПЗ повинен самотійно перевірити. До критеріїв акредитації взагалі не включена перевірка стандартів (загальнодержавних) медичного лікування (лише питання: чи розроблені власні), що робить неефективним цю процедуру. Досліджуючи значення акредитації на практиці, виявляється, що в більшості випадків ЛПЗ простіше “зробити внесок в кишеню державних службовців”, ніж проходити дану процедуру.

Отже, принципи і види контролю якості, механізми його забезпечення, що існували донині, не відповідають потребам сьогодення і не можуть задовольнити ні споживачів, ні тих, хто надає медичну допомогу, особливо з появою нових форм власності в медичній галузі.

Тому насамперед потрібні зміни до Основ законодавства України про охорону здоров'я — саме цей закон є базовим для системи охорони здоров'я і основою для прийняття інших законодавчих та підзаконних актів, існує нагальна потреба закону “Про медичну діяльність та заклади охорони здоров'я”, завдяки чому медичні заклади орієнтуватимуться на задоволення медичних потреб населення.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ДЛЯ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сестринська справа — це складова системи охорони здоров'я, яка спрямована на вирішення проблеми індивідуального та громадського здоров'я населення в мінливих умовах навколишнього середовища.

Сестринська справа включає в себе діяльність із зміцнення здоров'я, профілактики захворювань, надання психосоціальної допомоги особами, які мають фізичні або психічні захворювання, а також непрацездатним особам усіх вікових груп. Сестринська справа охоплює фізичні, інтелектуальні та соціальні аспекти життя саме тією мірою, якою вони впливають на здоров'я, виникнення хвороби, непрацездатність та смерть.

Медична сестра перша стикається з пацієнтом, його родиною та оточенням і опікується ними в лікарні та вдома до кінця життя.

Головному лікарю і головному фахівцю як менеджерам необхідні і такі якості, як новаторство та оригінальність у досягненні поставлених цілей, діловитість і практичність, сміливість і винахідливість, націленість на максимально ефективне використання всіх наявних можливостей, дотримання службово-посадової етики, деонтології тощо.

За таких умов зростає й актуальність професійної підготовки медичних сестер.

Доцільність підготовки медичних сестер викликана ще й тим, що лікувально-профілактичні заклади (потужні лікарні, поліклініки) мають недостатньо середнього медичного персоналу.

Дисбаланс між кількістю лікарів та медичних сестер призводить до серйозних економічних наслідків і потребує коригування високовартісної та мало-ефективної кадрової політики, яка склалася в системі охорони здоров'я.

Практичну реалізацію наукового менеджменту забезпечують професійні керівники-менеджери. Сухі рядки словника говорять, що менеджер — це професійний фахівець з управління.

Професорсько-викладацький склад — є найголовнішим та найціннішим надбанням навчального закладу, від якого залежить успіх будь-якої освітньої діяльності, тому підвищення кваліфікації викладачів має бути першочерговим пріоритетом кожної бізнес-школи.

Основною проблемою для українських навчальних закладів є розробка нової системи підвищення кваліфікації викладачів і розвитку викладацької майстерності, що включає такі елементи:

- відбір на посади викладачів найкращих кандидатів;
- запровадження постійної програми підвищення рівня знань і надання нових навичок відповідно до розвитку нової інформації, технології та потреб бізнесу;

- запровадження прозорого, стабільного моніторингу та системи оцінювання виконання роботи викладачів;

- зв'язок академічної діяльності та професійного розвитку із схемами мотивації;

- створення механізму компенсації, який приваблює, винагороджує та отримує компетентних і професійних викладачів.

Для досягнення прогресу в напрямі підготовки фахівців для галузі охорони здоров'я слід налагодити сучасну професійну діяльність, таку як навчання за новітніми навчальними методиками та методами. Це охоплює навчання на основі методу ситуаційних вправ, роботу в малих групах та співробітництво з різними типами аудиторій (студентами, представниками підприємств тощо). Така діяльність стане ефективним шляхом для поліпшення професійних навичок, особливо для нових викладачів. Вона може істотно поліпшити якість освіти та навчання, якщо традиційна модель навчання буде замінена на модель, у якій викладач є порадиником, колегою та помічником.

Офіційні вимоги до наукових досліджень та інших видів наукової діяльності викладачів типові для українських та іноземних навчальних закладів. Ефективність дослідницької діяльності істотно поліпшується, коли існує система мотивації, запроваджена навчальним закладом. Така система має такі елементи:

- фінансова підтримка для проведення індивідуальних або колективних досліджень;

- фінансова підтримка участі в міжнародних конференціях;

- заохочення (у тому числі і фінансове) підготовки видань і публікацій в національних та іноземних наукових періодичних виданнях та інших академічних журналах;

- надання підтримки в дослідницьких проектах, що виконуються на замовлення підприємств.

Важливою умовою дослідницької діяльності є наявність всебічної сучасної інформації, надрукованої у міжнародних періодичних виданнях та доступ до електронної інформації.

Новітні інформаційні технології та нові джерела даних дали поштовх змінам у підході до навчального процесу. Новітні технології не просто надають викладачам та студентам нові ресурси, а й змінюють засоби комунікацій між ними. Новий підхід характеризується застосуванням інтерактивних методів, які забезпечують двосторонній потік інформації, такий як викладач — студент, і студент — студент, незалежно від форми освіти.

Завдяки новій технології багато видів навчання (лекції, ситуаційні вправи, комп'ютерне моделювання, семінари в комп'ютерних класах тощо) можуть подаватися як в аудиторії, так і через дистанційне навчання. Ця форма навчання більш зручна для студентів, оскільки завдяки її гнучкості вони можуть одночасно вчитись і працювати, а також вибирати будь-який університет незалежно від його місцезнаходження.

РОЛЬ ФАХІВЦІВ-МЕНЕДЖЕРІВ НА ЕТАПІ ПЕРЕХОДУ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ ДО РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У нашій країні, одній з найбільших країн Європи, спостерігається тенденція до загального скорочення населення. Так, упродовж 15 років незалежності України її населення скоротилося з 52 млн до 46 млн. Ця тенденція є несприятливою і пов'язана з багатьма факторами: рівнем життя, екологічними проблемами, соціальним забезпеченням. Але однією з основних причин, що впливають на тривалість життя, природний приріст населення, показники захворюваності й смертності, без сумніву, є низький рівень охорони здоров'я в країні.

На сьогодні система охорони здоров'я (ОЗ) України переживає далеко не кращі часи, оскільки невдоволення її рівнем висловлюють усі зацікавлені сторони:

- пацієнти, оскільки не одержують якісної медичної допомоги;
- медичні працівники, праця яких стала однією з найменш престижних та низькооплачуваних;
- держава, яка, незважаючи на збільшення бюджетного фінансування медичної галузі, не одержує ефективної віддачі на інвестовані ресурси.

Звернувшись до європейської практики, можна виокремити три основні класичні моделі системи охорони здоров'я: модель Бісмарка, модель Бевереджа і модель Семаш-

ка. Так, модель Бевереджа поширена у Великобританії, Швеції, Данії, Ірландії та деяких інших країнах, де регульована (державна) охорона здоров'я доповнюється елементами страхування здоров'я з інших джерел фінансування: власних внесків пацієнтів і платежів роботодавців.

У Німеччині, Австрії, Бельгії, Нідерландах, Швейцарії, у країнах Східної та Центральної Європи поширена модель Бісмарка, у якій ключову роль відіграє фінансова участь підприємців, що виплачують обов'язкові внески в установлені законом страхові фонди.

Українська система охорони здоров'я де-юре являє собою радянську соціалістичну модель Семашка у її рудиментарній формі, а де-факто є архаїчною моделлю середини XVIII ст., коли сам пацієнт був змушений платити за своє здоров'я.

Економіка України є ринковою, особливо після вступу у ВТО, а охорона здоров'я, як і раніше, перебуває у соціалістичному правовому полі. Конституція України декларує безкоштовну медичну допомогу, а бюджетних коштів катастрофічно недостатньо для покриття навіть мінімальних видатків (потреб).

Отже, для того, щоб задовольнити потреби галузі, необхідно щось змінювати.

Одним з правильних рішень, можливо, була б зміна в Конституції України ст. 49 про безкоштовне лікування — це введення в дію страхової медицини.

Страхова медицина — це форма організації охорони здоров'я, яка передбачає обов'язкове державне страхування від хвороб у поєднанні з приватною лікарською практикою і приватними медичними установами. Така система організації медицини дає підстави поставити оплату праці медперсоналу і доходи лікувальних установ у безпосередню залежність від якості лікування і діагностики. І при цьому, з фінансової точки зору, отримання якісної медичної допомоги доступне абсолютній більшості громадян.

Але, введення в дію страхової медицини нічого не вирішить, доки не змінять саму систему. Як державна (бюджетна) система охорони здоров'я, так і альтернативні (страхова та приватна), потребують створення нових систем управління та підготовки фахівців-управлінців, які могли б ефективно керувати в ринкових умовах.

На сьогодні, в Україні відсутня як єдина система управління ОЗ на рівні держави, так і власне самі фахівці-менеджери. Менеджмент охорони здоров'я передусім має передбачати організацію і забезпечення умов ефективної діяльності медичних закладів.

Пристосування системи охорони здоров'я до ринкових умов потребує від медичного менеджера кожного ієрархічного рівня вміння об'єктивно оцінювати власну діяльність, роботу лікувально-профілактичного закладу (ЛПЗ), розробляти та обґрунтовувати перспективні плани розвитку ЛПЗ чи його підрозділу, вміти приймати оптимальні управлінські рішення.

Система охорони здоров'я в сучасній Україні повинна діяти за відповідними законами науки управління, характерними для держав з ринковою економікою. Без сумніву, ефективність управлінської діяльності залежить від активності використання принципів та методів менеджменту. Це насамперед об'єктивність і конкретність, науковість, системність, комплексність, плановість, оптимальність, стимулювання праці, управління, постійне вдосконалення форм і методів менеджменту та контроль.

Отже, першим етапом виходу із кризи медичної галузі має стати підготовка менеджерів ОЗ нової формації. І насамперед, необхідно дати можливість студентам не тільки теоретично опанувати загальні функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль та регулювання), засоби інформаційного забезпечення та комунікацій, а й їх практичне застосування. Для цього необхідно створити для студентів можливість брати участь у роботі лікувального закладу в ролі керівника-стажера. Студенти повинні опановувати теоретичні основи ринкової економіки, набувати практичних навичок у сфері страхової медицини (нормативно-правові основи обов'язкового та добровільного медичного страхування, медико-економічні стандарти, управління виробничою та маркетинговою діяльністю лікувальних закладів у ринкових умовах господарювання).

Отже, задля розвитку медичної галузі України старій адміністративно-командній системі необхідно звільнити дорогу новим управлінцям — менеджерам нової формації, які могли б ефективно керувати системою в ринкових умовах.

НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Одним із показників успішної діяльності керівника організації є рівень сформованості соціально-психологічного клімату.

Соціально-психологічний клімат закладу охорони здоров'я 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, житті людини.

Один із найважливіших напрямів підвищення ефективності ролі і значення людського фактора в умовах сучасного виробництва лежить у сфері оптимізації управління морально-психологічним кліматом трудового колективу.

Цей фактор визначає систему стосунків членів колективу: один до одного, до праці, до поточних подій і до організації у цілому, враховуючи індивідуальні, особистісні цінності, орієнтації.

Морально-психологічний клімат (МПК) не тільки один з найрухливіших й найбільш значущих компонентів у структурі соціально-психологічних умов і найважливіших факторів усієї життєдіяльності трудового колективу. Висока значущість МПК обумовлена насамперед тим, що він відображає

внутрішній стан трудового колективу, його психологічну атмосферу. А оскільки трудова діяльність займає в нашому житті найважливіше місце й відбувається через участь кожного у спільній роботі трудового колективу, то й характеристики морально-психологічного клімату, що затвердився в колективі, є значною соціально-психологічною складовою способу життя кожної особистості.

Через морально-психологічний клімат опосередковується будь-яка діяльність колективу закладу охорони здоров'я. При цьому переважний психічний настрій тієї або іншої групи людей визначає не тільки міру участі окремого індивіда у діяльності колективу, а й в кінцевому підсумку його ефективність. Виходячи із цього, соціально-психологічний клімат може бути чинником не тільки зростання продуктивності праці, мобілізації внутрішніх резервів трудового колективу, а й підвищення трудової дисципліни.

Поліпшення психологічного клімату в колективі закладу охорони здоров'я можливе шляхом реалізації таких заходів:

1. Центральним елементом функціонування будь-яких груп є збори, на яких вирішуються проблеми і приймаються рішення. Тому важливо чітко визначити періодичність їх проведення, зміст проблем, які розглядатимуться, перелік

учасників, технічні засоби, які будуть застосовуватися.

2. Керівництво повинно розуміти, що колектив зможе реалізувати свою мету й забезпечити ефективну діяльність та забезпечити розвиток соціально-психологічного клімату при позитивному впливі ряду факторів, а саме: оптимальної чисельності осіб у групі, складу групи, групових норм, згуртованості членів групи, конфліктності в середині групи, статусу членів групи, забезпеченості групи інформацією, наявністю певних прав та обов'язків у членів групи,

3. Основними факторами, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків співробітників; стиль керівництва, особистість керівника, соціально-психологічні, тендерні та демографічні особливості групи, чисельність групи.

4. На сприятливий психологічний клімат впливає оптимальна вікова відмінність, життєвий досвід членів колективу. Найкращий варіант передбачає наявність у колективі різновікових груп. З одного боку, старші за віком працівники “заряджаються” від молоді ентузіазмом, ніби молодшають. Запас енергії, ініціативи молодших працівників зменшує прояви консерватизму з боку ветеранів трудового колективу. Молодь виступає проти застарілих звичок і норм, стимулює почуття нового. З другого боку, молодь привчається до більшої стриманості у поведінці, дисциплінованості, організованості. Присутність різних вікових груп у медичних колективах сприяє обміну життєвим досвідом, поліпшує міжособистісні зв'яз-

ки. У таких колективах значного виховного ефекту набувають особистий приклад і традиції, краще поставлена взаємодопомога.

5. Корисно, коли в колективі працюють чоловіки і жінки, різностатеві колективи є стабільнішими, менш конфліктними. Мішані колективи найбільше згуртовані. У мішаних колективах взаємовідносини оцінюються членами колективу більш позитивно.

6. Сприятливий соціально-психологічний клімат передбачає і психологічну сумісність членів медичних колективів. Неспроможність членів колективу до спільної роботи може призвести до негативних наслідків. Це потрібно враховувати керівникові, коли він ставить в одну зміну працівників, які психологічно несумісні. Якщо ж між членами колективу існує сумісність, то поведінка одного викликає позитивну реакцію іншого і навпаки, в умовах несумісності навіть логічно необхідні вчинки сприймаються недоброзичливо, спричиняють конфлікти.

7. Важливою складовою роботи з персоналом є соціально-психологічна оцінка керівників і спеціалістів. Працівник може користуватися авторитетом у колективі як спеціаліст, як людина, і як спеціаліст і людина одночасно. Останнє особливо бажане для керівників.

Вважаємо за доцільне проводити соціально-психологічні тренінги для персоналу приватних закладів охорони здоров'я з метою формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що в кінцевому підсумку сприятиме формуванню як згуртованого колективу, так і підвищенню якості наданих медичних послуг та конкурентоспроможності підприємства.

ПРОЕКТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Роль і завдання стимулювання полягає в тому, щоб обрана працівником форма поведінки відповідала цілям суб'єкта стимулювання, а також тих, хто цю ситуацію створив. Аналіз системи плати торгових агентів фармацевтичної фірми встановив, що необхідно розробити нову систему стимулювання, яка має такі переваги:

1. Нарахування оплати праці (ОП) безпосередньо залежить від досягнення конкретних результатів конкретних співробітників.

2. Система враховує стаж роботи торговця.

3. Нарахування ОП не залежить від ємності клієнтської бази торговця, а тільки від виконання встановлених ним планів

4. Абсолютна прозорість і зрозумілість системи. Можливість бачити прогноз ОП у будь-який день місяця (прогноз розмірів фонду оплати праці будується на підставі лінійного прогнозу виконання плану).

Оплата праці торговця має складатися з двох частин: постійної частини ОП і змінної частини. Постійна частина ОП (оклад) — це частина, яка фактично не змінюється. Змінна частина ОП — це частина, яка нараховується залежно від конкретних результатів роботи за місяць.

Коефіцієнт надбавки розраховується за формулою:

$$\text{Над.} = K_{\text{стаж}} \cdot K_{\text{рег}}, \quad (1)$$

де $K_{\text{стаж}}$ — коефіцієнт, що нараховується за стаж роботи в компанії; $K_{\text{рег}}$ — коефіцієнт, який змінює постійну ЗП відповідно до регіону.

Базовий оклад — постійна величина, яка встановлюється одноразово і може трохи змінюватися на початку нового місяця або згідно з Законом України “Про внесення змін в Державний бюджет України”, та з урахуванням Закону України “Про встановлення розміру прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати”. Такі зміни мають проводитися наказом по фірмі, затвердженим генеральним директором. Регіональні коефіцієнти визначаються в рамках від 1 (для Луганської області) до 1,4 (для Києва). Найбільша величина коефіцієнта стажу становить 1,5 — для працівників зі стажем більше 7 років.

Базова премія змінюється залежно від виконання плану по компанії в цілому — тобто ця зміна може бути помітною кожен день нарівні зі зміною прогнозу із виконання планів по компанії в цілому. Розмір премії має розраховуватися на підставі базової премії та коефіцієнта ефективності:

$$\text{Прем.} = \text{Базова премія} \cdot K_{\text{еф}}, \quad (2)$$

$K_{\text{еф}}$ — показник ефективності, який вказує на реальне досягнення поставлених співробітником завдань. Діапазон значень $K_{\text{еф}}$ знаходиться в проміжку від 0,5 до 2. Таким чином, кожен

співробітник має можливість заробити як максимум подвійну премію.

Для обчислення $K_{\text{еф}}$ використовується коефіцієнт виконання планів (КВП). Перехід виконується згідно з таблицею.

Співвідношення КВП до $K_{\text{еф}}$

КВП	$K_{\text{еф}}$
0,80	0,50
0,82	0,63
0,83	0,75
0,85	0,88
0,90	1,00
0,95	1,13
1,00	1,25
1,05	1,38
1,10	1,50
1,15	1,63
1,20	1,75
1,25	1,88
1,30	2,00

КВП являє собою середній показник виконання всіх планів. До цього коефіцієнту входять такі складові: продажі, дебіторська заборгованість (план по приходу грошей), план з “ексклюзиву”.

$$\text{КВП} = \text{ВВПлПр} \cdot \text{вага} + \text{ВВДЗ} \times \text{вага} \cdot \text{ВВПлЕ}, \quad (3)$$

де КВП — коефіцієнт виконання плану; ВВПлПр — відсоток виконання (продажу), ВВДЗ — відсоток виконання дебіторської заборгованості (ДЗ); ВВПлЕ — відсоток виконання плану з “ексклюзиву”.

У кожному доданку присутній показник “вага”. Фактично — це пайова частка кожного з відсотків виконання плану в загальній сумі. Вага показників (а також пайова частка у формуванні загального КВД і $K_{\text{еф}}$) може бути:

- продажі — 50 %;
- план по приходу грошей — 25 %;
- план з “ексклюзиву” — 25 %.

Для більш чіткого розуміння щодо гарного результату роботи в цій системі, можна додати: якщо відсоток виконання кожного з планів близько 100 % — то $K_{\text{еф}}$ вище одиниці.

Однак, для того щоб збільшити зацікавленість у виконанні і перевиконанні планів, у системі передбачено облік перевиконання планів. Тобто, якщо якийсь із показників перевиконаний (наприклад, на 10 %, то такий результат відіб’ється на $K_{\text{еф}}$, що приведе і до зростання премії). Облік перевиконання планів допомагає у разі, коли за одними планами є перевиконання, а за іншими — недовиконання. У такому випадку існує можливість “перекрити” одним планом інший. Однак ця можливість обмежена максимальним перевиконанням — 30 % (більше 30 % — не враховується). Можливість “перекриття” не працює для планів з ексклюзиву!

Для ТОП-3 кращих торгових агентів, які на інтервалі кварталу виконують план по “ексклюзивам”, вводиться додаткове преміювання за підсумком кварталу в розмірі середньої премії з “ексклюзивів”.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА ТЕХНІКИ БЕЗПЕКИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Охорона праці — це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження здоров'я та працездатності людини в процесі праці. Основним завданням охорони праці є гуманізація праці, під якою розуміють профілактику перевтоми, професійних захворювань, запобігання виробничому травматизму, підвищення змістовності праці, створювання умов для всебічного розвитку особистості.

Збереження трудової активності працюючих є необхідною умовою для успішного виконання завдань економічного та соціального розвитку держави. Особлива роль у підтримці працездатності виробничого потенціалу країни належить медичним працівникам, які опікуються станом здоров'я громадян, зайнятих у виробництві товарів і послуг. Втім, ефективність роботи медичної галузі щодо збереження і відновлення здоров'я працюючих залежить, зокрема, від стану здоров'я самих медичних працівників. Як і в інших організаціях та на підприємствах, для працівників медичних закладів потрібно організовувати належні умови праці. Натомість, кількість нещасних випадків, пожежі та вибухи в медичних закладах України за останній рік свідчать, що питанням охорони праці та техніки безпеки приділяється недостатньо уваги. Отже, дослідження цієї про-

блеми є особливо актуальною. Охорона праці та створення безпечних умов праці в закладах охорони здоров'я та заходи щодо запобігання нещасним випадкам мають насамперед уберегти працівника від травм, хвороб, інвалідності (а то й від смерті) і тих негативних наслідків, що з усього цього випливають. Умови праці — це сукупність взаємозв'язаних чинників виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини у процесі праці, на всебічний розвиток особистості.

Позитивним прикладом є Київська клініка репродуктології “Неомед”, що оснащена на високому рівні та на сьогодні має найсучаснішу апаратуру та надає повний комплекс діагностичних процедур та методів лікування, зокрема з'ясовує причину проблеми. Рівню дотримання техніки безпеки та поліпшенню умов праці ця клініка приділяє надто важливе значення. Більшість лікарів мають вищу кваліфікаційну категорію, їхній досвід підтверджений вченими ступенями та багаторічним стажем роботи. Фахівці клініки постійно беруть участь у спеціалізованих конференціях та семінарах як в Україні, так і за її межами, постійно підвищують свою кваліфікацію на відповідних курсах, діляться досвідом з колегами із провідних вітчизняних та зарубіжних клінік та активно переймають їх досвід.

ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Планування є найважливішою складовою управління будь-якої організації. Важливість планування підтверджена відомим афоризмом: “Планувати або бути запланованим”. Планування суспільного здоров'я — це процес визначення його проблем, ідентифікації потреб і ресурсів, установлення реалістичних і пріоритетних цілей та механізмів реалізації. Це невід'ємна частина загальнонаціонального планування соціально-економічного розвитку — тривалий, систематичний, скоординований процес використання людських ресурсів, фінансів, сировини для визначення і досягнення соціальних цілей розвитку країни. Воно припускає координацію планів охорони здоров'я, системи освіти, сільського господарства, промисловості, транспорту, суспільної безпеки і т. д. Планування — це насамперед адміністративний інструмент, що забезпечує раціональну основу для прийняття управлінських рішень. Для того щоб рішення були ефективними, вони мають ґрунтуватися на ретельному оцінюванні різних варіантів. Практична роль планування — це таке розміщення ресурсів, при якому медичне обслуговування було б доступним та ефективним.

Головні функції системи охорони здоров'я країни — це планування, управління і виробництво медичних послуг. Їх здійснює єдина система, до якої належать органи управління, підпорядковані їм заклади і персонал.

Мета планування галузі охорони здоров'я полягає у найбільш вдалому

з економічної точки зору використанні навичок і вмінь фахівців для ефективного, кваліфікованого і безпечного медичного обслуговування. Оптимальне його вирішення полягає не в забезпеченні наявності великої кількості професіоналів, а у використанні фахівців, кваліфікація яких відповідає потребам і вимогам медичного обслуговування населення з огляду на наявні у країні ресурси.

Практичне дослідження ролі планування діяльності медичної установи проводилося на прикладі центру жіночого та репродуктивного здоров'я “Неомед”. Київська клініка репродуктології “Неомед” пропонує повний комплекс послуг з діагностики і лікування безпліддя на найсучаснішому рівні. Основним напрямом діяльності установи є надання платних послуг, тобто повного комплексу діагностичних процедур та методів лікування (у тому числі і метод екстракорпорального запліднення), та з допомогою досвідчених спеціалістів та найсучаснішого обладнання виявлення причин проблеми, детальний розгляд запропонованого методу лікування, чітко уявити ймовірність успіху та розрахувати можливі матеріальні витрати. Для вдосконалення планування діяльності установи з метою успішного проходження в майбутньому акредитації пропонується розширити перелік послуг, що надаються, оснастити кабінети додатковим сучасним обладнанням та застосувати тренінги з метою навчання персоналу Центру.

На жаль, через недостатнє фінансування, брак сучасного обладнання та мізерну зарплату персоналу значно погіршилося становище медичних установ, але найболючішим є те, що знизилася якість медичного забезпечення. Люди більше не довіряють лікарям, значна їх чисельність займається самолікуванням (звідси зростаючий попит на лікарські засоби), про лікарські по-

милки та про кругову поруку в лікарських колах говорять всі засоби масової інформації. Планування послуг медичної установи передбачає потребу майбутньої своєчасності та повноти обстеження, застосування сучасних методів діагностики та лікування у певному обсязі, здійснення забезпечення медичною технікою, медикаментами.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Кадрова політика є важливим інструментом реформування галузі охорони здоров'я, оскільки від рівня забезпеченості закладів галузі медичними працівниками та їх безперервного професійного розвитку залежить якість надання медичної допомоги населенню країни.

Нині в галузі охорони здоров'я найголовнішою проблемою є нестача кадрового забезпечення закладів первинної медично-санітарної допомоги та лікувально-профілактичних закладів. Питання кадрового забезпечення набули особливого значення з огляду на глобальну кадрову кризу в медичній галузі. На сьогодні показник забезпечення населення лікарями первинної медично-санітарної допомоги у 1,5 раза менший ніж у країнах Європи — 6,3 на 10 тис. населення проти 9,4 у країнах ЄС.

Низький рівень укомплектованості медичними фахівцями закладів охорони здоров'я зумовлюється такими факторами:

а) низьким рівнем заробітної плати медичних працівників та відсутністю економічної мотивації для роботи у закладах охорони здоров'я;

б) незабезпеченістю житлом молодих фахівців, що призводить до відсутності умов для закріплення кадрів на місцях. Згідно зі статистичними даними, які наводить заступник міністра охорони здоров'я В. Бідний: “На сьогодні

ні 15 %, або понад три тисячі лікарів закладів первинної медико-санітарної допомоги не забезпечені житлом, зокрема, понад 900 на селі та понад 2 тисячі у містах. Із них лише кожен четвертий стоїть на черзі, щоб отримати житло”. Він також додав, що за останні п'ять років отримали житло понад 350 лікарів первинного рівня, тобто для забезпечення житлом лише тих, хто працює сьогодні, необхідно принаймні вісім-дев'ять років;

в) у зв'язку з нестачею укомплектованості штату, у медичних працівників істотно збільшилось навантаження.

На сьогодні за статистичними даними кожен четвертий лікар досяг пенсійного віку. У 2009 р. відсоток осіб пенсійного віку серед лікарів, що працюють, становив 23,5 %, або 46 490 осіб.

Чимало цінних спеціалістів виїжджають на працевлаштування за кордон. Процеси міграції медичних працівників з країни мають незворотний характер і спричиняють наростання кадрового дефіциту в галузі. У закладах охорони здоров'я України нині не укомплектовані 19,2 тис. лікарських посад, у тому числі 5,8 тис. — у сільській місцевості. Залишаються проблемними питання нестачі кадрів на лікарські посади у фтизіатричній, патолого-анатомічній, рентгенологічній, лабораторній, педіатричній та санітарно-епідеміологічній службах. За даними Реєстру

медичних кадрів МОЗ України, який дає змогу постійно відстежувати стан забезпечення кадровими ресурсами закладів охорони здоров'я сфери управління обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, залишаються вакантними 3544 посади лікарів-терапевтів, 2285 посад лікарів-педіатрів, 958 посад лікарів-хірургів, 1303 посади лікарів-акушерів-гінекологів, 603 посади лікарів-фтизіатрів, 1583 посади лікарів загальної практики — сімейних лікарів.

Без урахування сумісників реальний дефіцит лікарів у закладах охорони здоров'я державної та комунальної форми власності у 2009 р. становив 48 тис. 345 осіб, у тому числі понад 3,5 тис. дитячих лікарів, що, безумовно, впливає на доступність та якість надання медичної допомоги дитячому населенню. Укомплектованість штатних лікарських посад фізичними особами становила 81,0 %, коефіцієнт сумісництва — 1,2 %. В окремих типах закладів укомплектованість становила: в обласних лікарнях — 84,6 %, міських лікарнях — 78,4 %, ЦРЛ — 75,8 %, ДЛ — 72,5 %, СЛА — 69,0 %.

Показник забезпеченості молодшими спеціалістами з медичною освітою на 10 тис. населення у 2009 р. стано-

вив 94,1 %. Забезпечення закладів охорони здоров'я лікарськими кадрами здійснюється за рахунок випускників вищих медичних навчальних закладів, які навчалися за державним замовленням.

Питання найбільш раціонального використання кадрових ресурсів охорони здоров'я потребують комплексного та міжвідомчого підходу та системних заходів щодо їх якісної підготовки, соціального захисту та підняття престижу праці медичного працівника в суспільстві.

Вважаємо, що також наболілою проблемою у галузі охорони здоров'я є самоосвіта та навчання, тому цьому потрібно приділяти більше уваги, щоб медпрацівники мали можливість підвищувати свій фаховий рівень.

Нині в кадровій політиці галузі охорони здоров'я дійсно кризовий стан, оскільки не вистачає молодих спеціалістів. Тому саме на цих питаннях МОЗ України зосереджує свою головну увагу. Отже, враховуючи важливість кадрової складової у забезпеченні стабільної діяльності охорони здоров'я, питання кадрової нестачі молодих спеціалістів у галузі було і залишається першочерговим пріоритетом Міністерства охорони здоров'я та обласних управлінь охорони здоров'я.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Розробка стратегічних напрямів розвитку організації з метою забезпечення її конкурентоспроможності завжди посідала важливе місце серед основних проблем менеджменту. Зміна ситуації в країні, поступове освоєння нового економічного порядку змушує все більшу кількість підприємців і менеджерів усвідомлювати необхідність досягнення не тільки короткострокових, а й довгострокових, стратегічних цілей. Складається новий світогляд менеджменту: керівники фірм починають розуміти, що стратегічний підхід до управління організацією стає обов'язковою умовою забезпечення її життєздатності. Непрямим відображенням цього процесу є зростаючий інтерес до стратегічного менеджменту, у якому менеджер прагне знайти відповіді на незвичні для нього при централізованому управлінні економічною діяльністю питання. Це насамперед питання вибору місії фірми, визначення її виробничого профілю. Це пошук і управління стратегічними зонами господарювання і зонами стратегічних ресурсів. Це проблеми, пов'язані із забезпеченням економічної безпеки фірми. Нарешті, це постійна турбота про запобігання неспроможності (банкрутства) фірми у тривалій стратегічній перспективі.

Невизначеність характеру сформованого в Україні економічного порядку негативно позначається на всіх най-

важливіших аспектах економічної діяльності, насамперед — на прийнятті економічними агентами стратегічних рішень у галузі виробництва. Саме невизначеністю кінцевого результату, на досягнення якого спрямовані проведені в країні реформи, можна пояснити непослідовність економічної політики держави, зниження ефективності заходів державного регулювання національної економіки, їх нестабільність. Сформована ситуація не стимулює менеджерів до розробки і реалізації довгострокової виробничої стратегії розвитку підприємств. Мінливість умов підприємницької діяльності прямо або мимоволі орієнтує підприємців на вироблення виробничих рішень короткострокового характеру, спрямованих, головним чином, на забезпечення виживання фірми сьогодні.

Найважливіша проблема будь-якого українського підприємства (фірми), що працює в ринкових умовах, — це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: у якій галузі або на яких ринках має функціонувати підприємст-

во; як розподілити найбільш обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу.

Нині бізнес-середовище діяльності підприємств характеризується підвищенням складності, рухливості та невизначеності (нові інформаційні технології, індивідуалізація і динамізм поведінки споживачів, посилення міжнародної конкуренції, високі вимоги до якості товарів і обслуговування та ін.), що підтверджує необхідність просування в практику українських підприємств ідей і технологій стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент — одна з нових “управлінських парадигм”, що відрізняється різноманітністю методологічних і методичних принципів і наявністю різних поглядів на процес побудови стратегії, а також тематичною різноманітністю (наприклад, реструктуризація підприємств, стратегія підвищення вартості підприємств, динамічні ключові компетенції, стратегія управління знаннями, інформаційна технологія і стратегія тощо).

Стратегія фармацевтичного підприємства в умовах ринку націлена не лише на збільшення обсягу виробництва і поліпшення якості продукції, а на задоволення запитів і потреб конкретних груп споживачів у довгостроковій перспективі. Вибір стратегії з набору

еталонних стратегій — центральний момент стратегічного управління. Процес вибору складається зі стадій розробки, доведення й аналізу (оцінки). На практиці ці стадії важко розділити, оскільки вони являють собою різні рівні єдиного процесу аналізу.

Багатофакторність вибору стратегії багато в чому визначає необхідність розробки кількох стратегічних альтернатив, з яких і здійснюється остаточний вибір. Стратегічні альтернативи — набір різних приватних стратегій, які дають змогу досягти стратегічних цілей організації, у їх різноманітті, у рамках обраної базової стратегії й обмежень на використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива надає організації різні можливості та характеризується різними витратами і результатами.

Стійка конкурентоспроможність підприємства може бути досягнута лише за умови її базування на всіх цих джерелах конкурентоспроможності, які, поєднуючись та взаємодіючи між собою, підсилюють один одного. Отже, конкурентоспроможність підприємства обумовлюється не лише рівнем реалізації внутрішніх факторів, а й вмінням керівництва враховувати фактори макросередовища, що є напрямом подальших наукових досліджень.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ НА ВАТ “КИЇВМЕДПРЕПАРАТ”

Ключовим напрямом діяльності відкритого акціонерного товариства “Київмедпрепарат” є виробництво сучасних ефективних, безпечних і якісних ліків для забезпечення тривалішого і продуктивнішого життя людей. На сьогодні компанія випускає понад 130 генеричних і кілька оригінальних лікарських засобів (10 із 14 фармакотерапевтичних груп).

Політика в галузі якості та екології є частиною загальної політики ВАТ “Київмедпрепарат” і спрямована на реалізацію головної мети — безперервного підвищення задоволеності споживачів, акціонерів, постачальників, співробітників і суспільства в цілому.

Головною метою підприємства є здоров’я і добробут людини.

Система менеджменту, що діє на підприємстві, планується, реалізується, аналізується й удосконалюється як сукупність залежних між собою процесів, спрямованих на підвищення якості, раціональне використання природних ресурсів, поліпшення екологічної обстановки і здоров’я персоналу.

Працівники усвідомлюють особисту відповідальність за якість продукції, що випускається, стан навколишнього середовища, раціональне споживання ресурсів та за дотриманням законодавчих та правових норм.

З метою визначення численних взаємопов’язаних видів діяльності процесів та ефективного управління ними,

аби забезпечити якість продукції на підприємстві, розроблена і у 2002 р. сертифікована система управління якістю, що відповідає міжнародним стандартам ДСТУ ISO 9001–2001 і включає належну виробничу практику та, відповідно, контроль якості.

Складовою системи управління якістю на підприємстві є система контролю якості. Контроль якості на ВАТ “Київмедпрепарат” здійснює відділ контролю якості (ВКЯ), який входить до Служби контролю якості та екології та є самостійним і незалежним підрозділом підприємства, підпорядкованим безпосередньо Уповноваженій особі з якості — Керівнику служби контролю якості та екології. Цей відділ очолює начальник ВКЯ. До складу Відділу контролю якості входять хімічна, біологічна та фізико-біологічна лабораторії, а також група операційного контролю, яка забезпечує внутрішню логістику відділу. Лабораторії атестовані Всеукраїнським Державним науково-виробничим центром стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживачів (Свідоцтво про атестацію № ПТ-0148/05 від 26.06.08) та Державною службою лікарських засобів і виробів медичного призначення МОЗ України (Свідоцтво про атестацію № 002/2).

Відділ контролю якості забезпечує здійснення контролю якості субстанції, сировини, напівпродуктів та матеріалів первинного пакування, друкованої про-

дукції, що призначаються для основного виробництва, а також проміжних продуктів на стадіях технологічного процесу та готових лікарських засобів. Серед основних функцій відділу контролю якості — контроль стабільності готового лікарського засобу, підтримка архіву арбітражних зразків ГЛЗ та сировини, проведення валідаційних випробувань та організація проведення внутрішніх аудитів (самоінспекцій).

Для отримання достовірних результатів при здійсненні контролю вихідних матеріалів, проміжної продукції і готових лікарських засобів у лабораторіях запроваджено систему забезпечення якості вимірювань. Система реалізується шляхом підбору кваліфікованого персоналу, застосування методик виконання вимірювань, забезпечення відбору репрезентативної проби, персональною відповідальністю безпосереднього виконавця за якість вимірювань та проведення керівництвом відділу і лабораторії перевірки правильності розрахунку результату виконаного вимірювання. У разі відсутності приладу або реактиву, контроль продукції проводиться у лабораторіях, що акредитовані та уповноважені Державною інспекцією з контролю якості лікарських засобів на проведення контролю якості лікарських засобів та з якими укладено договір про співпрацю. Таким чином відділ контролю якості гарантує безперервність процесу контролю продукції.

Сировина, пакувальні матеріали, друкована продукція надходять у вироб-

ництво виключно на підставі позитивного висновку ВКЯ та дозволу щодо їх використання у виробництві.

Контрольні зразки сировини зберігаються на період терміну придатності плюс 2 роки. Контрольні зразки ГЛЗ приймаються і зберігаються в архіві ВКЯ упродовж терміну придатності плюс 1 рік. По закінченні терміну зберігання зразки підлягають знищенню.

Контроль виконання вимог Належної виробничої практики на підприємстві забезпечується шляхом проведення внутрішніх аудитів (самоінспекцій) різних рівнів. Щоденні самоінспекції проводять безпосередньо керівники виконавців. Планові та позапланові самоінспекції проводяться робочою групою, до якої входять спеціалісти, що мають відповідну кваліфікацію та дипломи внутрішніх аудиторів. За результатами перевірок розробляються коригувальні та запобіжні дії, виконання яких контролюється відділом контролю якості.

Система контролю якості на ВАТ “Київмедпрепарат” гарантує, що вихідна сировина, матеріали пакування, друкована продукція не допускаються у виробництво без проведеного вхідного контролю, а серія готової продукції дозволена до реалізації за умови, що пройшла повний технологічний цикл, упакована та промаркована, пройшла повний контроль якості відповідно до вимог аналітичної нормативної документації (АНД) і дозволена до реалізації Уповноваженою особою з якості.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Правове регулювання оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах з власниками підприємств, установ та організацій усіх форм власності і видів господарювання, а також з окремими громадянами на підставі трудового договору, здійснюється Законом України “Про оплату праці” від 24 березня 1995 р. (із змінами і доповненнями), Кодексом законів про працю України — главами II, VI, VII, VIII, Законом України “Про підприємства в Україні” від 27 березня 1991 р. (із змінами і доповненнями), Законом України “Про колективні договори і угоди” від 1 липня 1993 р., Генеральною угодою між Кабінетом Міністрів України і Конфедерацією роботодавців України та профспілковими об'єднаннями України на 1999–2000 рр., а також іншими численними нормативно-правовими актами, колективними договорами і локальними положеннями конкретних підприємств.

Потрібно підкреслити, що зазначені акти регулюють оплату праці тільки найманих працівників, праця яких зумовлена укладенням трудового договору. Оплата праці інших працівників визначається угодою між роботодавцем і працівником. До винагороди за працю власників, співвласників, членів господарських товариств, окремих підприємців правовий термін “оплата праці”, “заробітна плата” не застосовується. Їхньою винагородою за працю

є прибуток (дохід), який розподіляється між співвласниками на підставі статуту або установчого договору шляхом укладеної угоди.

У законодавстві вживаються два терміни — “оплата праці” і “заробітна плата”. Традиційно щодо оплати праці найманих працівників застосовується термін “заробітна плата”, ним підкреслюється те, що грошова винагорода виплачується за витрачену працю, за роботу, яка виконана. Крім того, тут підкреслюється також результативність праці.

Оплата праці залежить не тільки від результатів праці конкретного працівника, а й також від результатів праці, прибутковості конкретного підприємства. Термін “оплата праці” застосовувався для винагороди за працю колгоспників, оскільки були істотні відмінності і в порядку нарахування, і у формах оплати праці колгоспників. Застосовувався принцип нарахування оплати за підсумками господарської роботи колгоспу. Нині в законодавстві терміни “оплата праці” і “заробітна плата” застосовуються як синоніми. Однак, вважаємо, що термін “оплата праці” більш широкий і його цільове призначення спрямоване на організацію оплати праці, регламентацію її окремих елементів і всієї системи правових засобів у цій сфері. Тоді як термін “заробітна плата” спрямований на права працівника у трудових відносинах, на отримання грошової винагороди.

Як правова категорія заробітна плата є грошовою винагородою, яка виплачується власником працівнику за працю у встановленому сторонами трудового договору розмірі і в межах, визначених законодавством, соціально-партнерськими угодами, колективним і трудовим договорами.

Структурно заробітна плата складається з трьох частин: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Відповідно на підприємстві встановлюються фонди оплати праці.

Основна заробітна плата складається з винагороди за виконану роботу в межах встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, нормовані завдання, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів), відрядних розцінок — для робітників і посадових окладів для службовців. Крім зазначених видів заробітку, до фонду основної заробітної плати включаються також суми процентних або комісійних нарахувань залежно від обсягу прибутків, отриманих від реалізації продукції (робіт, послуг), у тих випадках, коли вони є основною заробітною платою; суми авторського гонорару працівникам мистецтва, редакцій газет, журналів, телеграфного агентства, видавництва, радіо, телебачення та інших підприємств і оплата їхньої праці, яка здійснюється за ставками (розцінками) авторської винагороди, нарахованої на даному підприємстві.

Додаткова заробітна плата — це винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. До фонду додаткової заробітної плати входять доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій. Наприклад, надбав-

ки за кваліфікаційну майстерність, за знання іноземної мови, за класність водіям, бригадирам за керівництво бригадою, персональні надбавки за роботу в шкідливих умовах праці; премії за виконання і перевиконання виробничих завдань, за виконання акордних завдань у зазначений строк, за зменшення простоїв обладнання; винагороди за вислугу років, оплата разових робіт на підприємстві; оплата праці студентів під час проходження практики; оплата за роботу у вихідні й святкові дні; витрати, пов'язані з оплатою житла працівникам підприємства, тощо.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати — це виплати у формі винагороди за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми. Зокрема, сюди відносяться суми оплати вимушених відпусток з ініціативи роботодавця з частковим збереженням заробітної плати; оплата простою не з вини працівника, виплати працівникам, які брали участь у страйках; винагорода за підсумками роботи за рік; винагороди за відкриття, винаходи, раціоналізаторські пропозиції; одноразові заохочення, матеріальна допомога; суми соціальних і трудових пільг працівникам — додаткові відпустки, доплати до державних пенсій, оплата за навчання у навчальних закладах дітей працівників підприємства; вартість путівок для лікування і відпочинку або суми компенсацій замість путівок; суми прибутку, направлені на придбання акцій для працівників трудового колективу; кошти, направлені на викуп майна підприємства членами трудового колективу, за рахунок коштів підприємства тощо. Необхідно відрізняти заробітну плату від винагороди, передбаченої цивільно-правовими договорами: договором підряду, дору-

чення та ін. Заробітна плата являє собою оплату витрат живої праці у процесі суспільного виробництва, а винагорода за цивільно-правовими договорами — це оплата кінцевих результатів праці. Заробітна плата ділиться на дві частини — основну і додаткову, а винагорода за цивільно-правовими договорами не ділиться на частини. Законом України “Про оплату праці” передбачені сфери державного і договірної регулювання оплати праці, а винагорода за цивільно-правовими договорами регулюється їх сторонами. Державою встановлюється мінімальний розмір заробітної плати, а розмір винагороди за цивільно-правовими договорами встановлюється їх сторонами.

Оплата праці має бути так організована, щоб забезпечити функції, які

на неї покладаються, — відновлюючу і стимулюючу. Відновлююча функція полягає у тому, що розмір заробітної плати тісно пов’язаний з рівнем життя населення, з таким важливим соціальним стандартом, як прожитковий рівень, який характеризує мінімально допустимі умови відновлення активного фізичного стану людини. Рівень заробітної плати багато в чому сприяє купівельній спроможності працівників.

Правильна організація оплати праці, дотримання справедливих пропорцій, співвідношень, обліку розмірів заробітної плати з умовами і результатами праці слугують могутнім чинником стимулювання продуктивності праці, зацікавленості працівника у підвищенні результативності та якості роботи.

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У МЕНЕДЖМЕНТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Становлення в Україні нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах, передбачає широке застосування ключових технологій менеджменту, маркетингу та управління персоналом.

Давній вислів про те, що “кадри вирішують все”, нині актуальний як ніколи. А кадри можуть себе повноцінно реалізувати за наявності відповідних умов праці. Єдиною прикладною наукою, що дозволяє глибоко аналізувати трудову поведінку людей у всій її різноманітності, проектувати і впливати на неї для досягнення особистих цілей і цілей організації, є мотивація.

Ефективна та економічно доцільна діяльність установ охорони здоров'я (особливо недержавної форми власності) значною мірою залежить від мотивації персоналу окремо взятої клініки, лікарні або аптеки. Особливо важливим цей елемент менеджменту буде при подальшому розвитку приватного сектору у сфері охорони здоров'я. При створенні приватних клінік значну роль її успіху та фінансової віддачі відіграватиме задоволеність клієнтів, яка, у свою чергу, залежатиме від мотивованості персоналу. Щодо аптечних закладів, більшість з яких вже є приватними, цей аспект менеджменту актуальний як ніколи.

У процесі формування мотиваційної політики закладів охорони здоров'я,

як і інших підприємств, можна брати за основу такі змістові теорії мотивації праці: теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія набутих потреб Мак-Клелланда. Як теоретичне підґрунтя можна також приділити увагу теорії очікувань, теорії справедливості, концепції партисипативного (спільного) управління, моделі Портера-Лоулера, що об'єднуються в групу процесійних теорій мотивації.

Стосовно формування мотиваційної політики підприємства на практиці, то тут потрібно передусім зазначити, що жодних законодавчих актів з приводу мотивації, як комплексу заходів із підвищення ефективності праці, не існує. Існують лише певні регламентуючі документи з приводу заробітної плати та пільг для працівників сфери охорони здоров'я. Так, згідно з Основами законодавства України про охорону здоров'я існують певні податкові та інші, передбачені законодавством пільги для закладів охорони здоров'я, осіб, які здійснюють підприємницьку діяльність у галузі охорони здоров'я, а також суб'єктів господарювання, що виробляють продукцію, необхідну для забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я. Питання встановлення заробітної плати, премій та надбавок на підприємствах охорони здоров'я регламентується постановою Кабінету

Міністрів України “Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери” від 30 серпня 2002 р. № 1298 та Наказом від 5 жовтня 2005 р. № 308/519 Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства охорони здоров’я України. З одного боку, це дає можливість керівництву закладів охорони здоров’я формувати мотиваційну політику, виходячи з потреб конкретного закладу. З другого — за відсутності досвіду, законодавчої бази та практики, питання мотивації є надзвичайно болісним та складним, особливо для закладів державної форми власності.

Отже, якщо матеріальна частина мотивації хоч якось регулюється, то інструментам нематеріальної мотивації приділяється зовсім мало уваги, а подекуди вони взагалі не застосовуються. Хоча, за умов неможливості достатнього фінансового забезпечення співробітників, саме нематеріальна мотивація може стати основною та компенсувати цей недолік. Для формування мотиваційної політики закладів охорони здоров’я доцільно використовувати такі методи та інструменти нематеріальної мотивації співробітників: чесна конкуренція, визнання колективу, забезпечення безпеки, похвала, розуміння

мети роботи, участь в управлінні компанією (якщо мова йде про недержавну установу), забезпечення умов свободи висловлювань та пропозицій, можливість кар’єрного зростання. Особливу увагу у сфері охорони здоров’я потрібно надати гуманізації праці, особливо у закладах охорони здоров’я, де кожного дня працівники рятують життя, поліпшують самопочуття, лікують душевні та фізичні рани. Гуманізація праці забезпечує високу змістовність праці працівників представництва, яка відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів; краще пристосування матеріально-технічної бази підприємства до людини; створення сприятливих умов праці; широку та активну участь працівників у вирішенні поточних завдань діяльності установи.

Програма гуманізації праці може включати такі складові: збагачення змісту праці, розвиток колективних форм організації праці, створення досконаліших умов праці, демократизація управління, раціоналізація режимів праці і відпочинку.

Отже, нового рівня у взаємовідносинах пацієнт — лікар та більш ефективної діяльності закладу охорони здоров’я можна досягти лише за умови вмілого поєднання матеріальних та нематеріальних інструментів мотивації праці персоналу.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮ ЗА ВНУТРІШНЬОЛІКАРНЯНИМИ ІНФЕКЦІЯМИ

В Україні на сьогодні інфекційні хвороби є не лише проблемою у житті та здоров'ї людини, а й важливою соціально-економічною проблемою, що загрожує благополуччю як окремої людини, так і держави, і всього людства в цілому.

За визначенням Європейського регіонального бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я (1979 р.), внутрішньолікарняні (госпітальні, нозокоміальні) інфекції — це будь-яке клінічно виражене захворювання мікробного походження, яке уражує хворого в результаті його госпіталізації або відвідування лікарняного закладу, а також персонал лікарні в силу здійснюваної ним діяльності, незалежно від того, виявляються або не виявляються симптоми цього захворювання під час знаходження таких осіб в лікарні.

Таке визначення внутрішньолікарняних інфекцій є найбільш широким та актуальним для стаціонарів будь-якого профілю, а саме: внутрішньолікарняні інфекції, пов'язані із наданням медичної допомоги в клінічних та амбулаторно-поліклінічних умовах; професійне зараження медичних працівників. Важливо те, що, за цим визначенням, розвиток внутрішньолікарняних інфекцій пов'язують саме з інфекційним агентом.

В усьому світі спостерігається періодичність змін домінуючих збудників внутрішньолікарняних інфекцій, яка залежить передусім, від використання

антибактеріальних препаратів. Таким чином, внутрішньолікарняні інфекції є надзвичайно важливою сучасною проблемою. Однак існуючі в країнах СНД методи оцінювання епідемічної ситуації недостатньо чутливі, а діюча система нагляду орієнтована на захворюваність, а не на фактори, які її детермінують.

Офіційно зареєстрована захворюваність у кілька разів менша, ніж реально існуюча. Санітарно-бактеріологічні дослідження, що проводяться за діючою в сучасний період схемою, дають змогу оцінити при внутрішньолікарняних інфекціях здебільшого якість дезінфекції, а не ступінь активізації епідемічного процесу. Більшість таких систем не мають чітких алгоритмів збирання, аналізу інформації і вибору рекомендацій.

Для діагностики, перспективного планування дійових профілактичних і протиепідемічних заходів щодо внутрішньолікарняних інфекцій існує "Програма моніторингу за внутрішньолікарняними інфекціями", яка базується на даних мікробіологічних, епідеміологічних та клінічних дослідженнях у стаціонарах. В її основу покладено постійне стеження за внутрішньолікарняними інфекціями, достовірна діагностика і реєстрація як локальних, так і генералізованих форм інфекцій серед хворих і медичного персоналу.

В Україні розроблено 7 стандартів (вимог) для організації та виконання заходів щодо боротьби передусім

із захворюваннями, які залежать від лікувально-діагностичного процесу.

Зміст стандартів відповідає таким напрямкам:

- структура управління системою інфекційного контролю (СІК);
- облік і реєстрація госпітальних інфекцій;
- мікробіологічне забезпечення системи інфекційного контролю;
- профілактичні і протиепідемічні заходи в системі інфекційного контролю;
- навчання персоналу.

Сукупність цих вимог спрямовано на поліпшення якості надання медичної допомоги. Стандарти носять загальний характер і можуть доопрацьовуватися в кожному конкретному стаціонарі закладів охорони здоров'я. Така стратегія боротьби з цією групою інфекцій є новою для нашої країни, хоча вже давно існує в інших країнах світу. Вона називається стратегією підвищення якості медичної допомоги шляхом упровадження системи ІК (інфекційного контролю), оскільки розробляються вимоги до лікувально-діагностичного процесу і умов, у яких відбувається його перебіг, що забезпечують епідеміологічну безпеку цього процесу.

Особливістю і перевагою саме української системи є наявність госпітального епідеміолога. У зарубіжних країнах обов'язки госпітального епідеміолога виконує або інфекціоніст, або лікар якоїсь іншої спеціальності, у якого

лікування його хворих, а не епідеміологічні проблеми залишаються головним завданням. Перевага стратегії підвищення якості медичної допомоги шляхом упровадження системи інфекційного контролю полягає:

- у залучені до цієї діяльності всіх співробітників медичної установи;
- у більш глибокому розумінні своїх завдань співробітниками, оскільки дані про внутрішньолікарняні інфекції збирають передусім для вивчення їх усеєдині стаціонару з метою інформування медичних працівників про результати діяльності по боротьбі з внутрішньолікарняними інфекціями;
- у постійній і відповідальній роботі за удосконалення профілактичних і протиепідемічних заходів;
- у постановці завдань і розробці методів по їх здійсненню силами медичного персоналу установи;
- у розумінні, що недоліки в роботі пов'язані з недоліками системи боротьби з внутрішньолікарняними інфекціями, а не з недоліками роботи окремих осіб.

Основні труднощі у швидкій реалізації існуючої системи насамперед полягають у відсутності документального супроводу роботи епідеміологів та інших фахівців у питаннях системи інфекційного контролю. Госпітальні епідеміологи України мають добре знати лікувально-діагностичний процес свого стаціонару і основні проблеми, пов'язані із зараженням пацієнтів при здійсненні цього процесу.

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

На сучасному етапі розвитку економіки одним з ключових факторів успіху є зміна підходу організацій до управління організаційною культурою як важливою частиною антикризового управління.

Наявність гуманістичних та демократичних тенденцій у функціонуванні сучасних організацій, нових технологій, нових цінностей управлінської взаємодії зумовила переорієнтацію організацій на нові механізми діяльності. Більшість сучасних організацій дійшла висновку, що досягнення успіху стало складним без врахування людського потенціалу та певних “прихованих” механізмів організаційного середовища, які об'єднують людей в єдину команду і дають їм можливість працювати для досягнення спільної мети. Тому в сучасному менеджменті об'єктом управлінської діяльності вважаються не окремо процеси, технології, структури, люди та їхня діяльність, а організаційна культура і її особливості, як об'єднуючий фактор цих процесів у межах кожної організації.

Як і більшість понять в організаційно-управлінських дисциплінах, поняття організаційної культури не має єдино “правильного” тлумачення. Кожен із авторів намагається дати своє власне визначення. Одне з найповніших, на наш погляд, визначень організаційної культури дає Е. А. Смірнов у своїй

праці “Основы теории организации” — це система загальнопрогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу певної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва і сумісності працівників між собою та організацією, перспектив розвитку.

На жаль, в Україні цій проблемі не надають належної уваги. Багато керівників і персонал вітчизняних організацій ще сприймають поняття “організаційна культура” як модну тенденцію, отже занижується її евристичний потенціал щодо вивчення і вирішення багатьох проблем. Економіка України протягом кількох років функціонує у кризових умовах. Підприємці змушені займатися проблемами збереження своїх фірм, а не їх розвитком. Крім цього, в усьому світі, і в Україні також, протягом останнього десятиліття змінилася парадигма управління. Велику увагу почали приділяти людському фактору. Стала помітною неефективність традиційних методів мотивації.

Особливо ця проблема звертає на себе увагу у системі охорони здоров'я, де немає автоматизованого виробництва, де працюють з людьми, всі виробничі процеси виконуються людьми і ве-

лике значення має людський фактор. Вважаємо, саме цим та іншим проблемам має сприяти організаційна культура.

Кадрові ресурси системи охорони здоров'я складаються з широкого спектру фахівців: медичного, немедичного та управлінського профілю. Кадрові ресурси є найважливішим активом, необхідним для забезпечення надання медичної допомоги населенню країни.

Успіх діяльності сучасного закладу охорони здоров'я значною мірою визначається єднанням колективу, надійністю та звичністю вертикальних і горизонтальних зв'язків, довірливими, гармонійними та взаємовигідними відносинами між керівництвом та підлеглими.

Успіх підприємства виникає в результаті взаємодії усіх співробітників, що мають спільні цілі, які мають бути реальними та розумітися кожним працівником і відображати основний характер підприємства. Заклад, який не відрізнятиметься від багатьох інших, подібних йому, запрограмований на невдачу, провал та банкрутство. Упродовж багатьох років нам говорять про організовану роботу, порівнюючи її з роботою організації, але працює не організація, а люди — персонал закладу. Саме людський фактор, тобто добре розвинена організаційна культура і корпоративний дух, а не технології, устаткування та виробничі запаси, є запорукою економічного росту, ефективності та конкурентоспроможності організації.

Доволі часто організаційна культура визначається як сукупність важ-

ливих норм та цілей, що поділяють співробітники закладу. Хоча носіями організаційної культури є люди, вона являє собою самостійну категорію і її параметри не збігаються з індивідуальною культурою окремих працівників закладу.

Отже, організаційна культура і корпоративний дух — це свого роду цемент, який скріплює організацію, запорука її стабільності.

Складовими організаційної культури медичного закладу мають бути порядність, етичність медичних працівників, взаємодопомога в складних ситуаціях, відданість своїй справі, взаємоповага та дотримання принципу колегіальності, принципу збереження лікарської таємниці, уважність до кожного пацієнта, охайний зовнішній вигляд. Розуміння стратегічних цілей, правил та норм поведінки медичної установи зближує медперсонал, робить його єдиною командою, що сприяє якісному наданню медичних послуг, а отже, сприяє створенню професійного іміджу закладу охорони здоров'я та його конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

Вважаємо, що такі пріоритети управління медичними закладами уможливллять поліпшення результатів їх діяльності в рамках реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я.

Зазначені пріоритети мають стати структурою, навколо якої розбудовуватимуться стратегії поліпшення результатів діяльності системи охорони здоров'я на національному та місцевому рівнях.

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ

УДК 658.7

В. В. РАЦИБОРИНСЬКИЙ, О. С. АРАПОВА

Вінницький інститут МАУП

ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВ

Управління господарською діяльністю підприємств нерозривно пов'язане зі збиранням та обробкою значного обсягу інформації. Без достовірної, повної та своєчасної інформації прийняти обґрунтоване управлінське рішення неможливо. Щоб ефективно управляти потоками інформації, потрібно розуміти її природу, знати форми подання та можливості кількісного та якісного оцінювання.

Інформаційна логістика організовує потік даних, що супроводжують матеріальний потік, і є тією істотною для підприємства ланкою, яка зв'язує постачання, виробництво і збут.

Завданням інформаційної логістики є забезпечення наповнення інформацією системи управління, надання кожному рівню ієрархії управління логістичної системи необхідної йому інформації належної якості і в необхідні терміни, регулювання інформаційних потоків, яке б забезпечило високу якість постачання, розподілу та реалізації товарів. Інформаційна логістика організовує інформаційні потоки і реалізує перебіг інформаційних процесів в логістичній системі. Це сприяє

вирішенню проблеми створення ефективної системи управління торговельним підприємством.

Теоретичні, методичні та практичні положення інформаційних систем у логістиці як науковому напрямі досліджено у працях таких науковців: М. Крістофера, Б. Анікіна, А. Роднікова, В. Сергеева, Л. Міротіна, М. Васелевського, Х. Пфоля, К. Кльозе, П. Блайка та ін.

Практичне значення вдосконалення інформаційних технологій в логістиці полягає в тому, що вони можуть бути використані менеджерами торговельних підприємств у процесі прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо стратегічних напрямів розвитку підприємств.

У сучасних умовах управління матеріальними потоками здійснюється з використанням інформаційних логістичних систем, які є автоматизованими системами управління матеріальними потоками.

Інформаційні логістичні системи мають забезпечувати всебічну інтеграцію усіх елементів управління матеріальним потоком, їх оперативну і надійну взаємодію. З огляду на це до

інформаційних систем у логістиці висуваються такі вимоги:

- актуальність інформації;
- забезпечення інформаційної потреби керівників;
- необхідність і достатність інформації;
- забезпечення інформаційного зв'язку між підрозділами;
- обов'язковість якості у передачі інформації.

Формування інформаційних логістичних систем засноване на таких принципах:

- система має бути побудована так, щоб передача інформації, її переробка, зберігання й використання враховували потреби всіх підрозділів підприємства;
- інформаційна система має забезпечувати необхідні взаємозв'язки підприємства з постачальниками, клієнтами й усіма пунктами відправок, проміжного складування і споживання;
- обмін інформації між рівнями логістичної системи має бути мінімальним, але забезпечувати потребу управління;
- характер інформації має бути зорієнтований на конкретного споживача в системі управління;
- при побудові системи має враховуватися принцип апаратних і програмних моделей;
- важливою вимогою є спрощення і стандартизація використовуваної в системі документації.

Введення даних у систему під час управління матеріальними потоками починається при виникненні матеріального потоку. З цієї миті весь процес пересування вантажів, у тому числі його перевантаження, перебу-

вання на складах, затримки і так далі, знаходиться у пам'яті комп'ютера. У зазначені терміни або за запитами інформація надходить до користувача і використовується для ухвалення управлінських рішень.

Інформаційні логістичні системи можуть бути створені як на окремому підприємстві, так і охоплювати цілий регіон.

Виходячи з цього очевидно є необхідність подальшого розвитку теоретичних та методичних положень щодо формування інформаційних потоків та управління ними в логістичній системі, використання необхідного інструментарію для оцінювання ефективності та адаптування цих положень до умов функціонування конкретних підприємств.

Література

1. *Карий О. І.* Умови формування логістичних інформаційних систем // Пробл. екон. і управління // Вісн. НУ "Львів. політехніка". — № 425. — Л.: Нац. ун-т "Львів. політехніка", 2001. — С. 329–334.
2. *Крикавський Є. В.* Логістика. Основи теорії: Підручник. — 2-ге вид., допов. і переробл. — Л.: Нац. ун-т "Львів. політехніка", "Інтелект-Захід", 2006. — 319 с.
3. *Мельник Л. Г., Ілляшенко С. Н., Касьяненко В. А.* Экономика информации и информационные системы предприятия: Учеб. пособие. — Сумы: Университетская кн., 2004. — 400 с.
4. *Окландер М. А.* Логістична система підприємства: Монографія. — Одеса: Астропринт, 2004. — 312 с.
5. *Karyu O.* Calculation of logistics costs of enterprise. — ECON'04. — Volume 11. — Ostrava: Technical University of Ostrava, 2004. — P.137–146.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658

К. КОБЗАР

Вінницький інститут МАУП

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО: ФОРМУЛЮВАННЯ МІСІЇ

Стратегічне управління інноваційним підприємством здійснюється в контексті місії організації. Його фундаментальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується цілей і засобів. У площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; у площині засобів — показує, як таку ціль можна досягти.

Основна загальна ціль підприємства — чітко виражена причина його існування — визначається як його місія.

Місія підприємства — це його головна загальна мета, суть існування підприємства. Значення місії — виступати для керівництва основою, орієнтиром для прийняття всіх наступних рішень. Завдання формулювання місії компанії включає не тільки визначення видів бізнесу і ринків, з якими пов'язана її діяльність. У неї необхідно включити також способи та методи, за допомогою яких компанія збирається розвиватися в майбутньому та вирішувати проблеми. Це одне з найголовніших завдань, яке стоїть перед вищим керівництвом компанії. Надалі, на базі повністю фор-

малізованої місії компанії, можна детальніше розробити конкретні тактичні стратегії, стратегічні плани компанії та інші документи.

Розроблення місії є початковою точкою будь-якого вдосконалення системи управління. Формулювання місії має бути яскравою, лаконічною, динамічною конструкцією, зручною для сприйняття. Ф. Котлер вважає, що при визначенні місії організації слід враховувати п'ять чинників [2]:

1) історію організації, у процесі якої розроблялася її філософія, формувалися профіль і стиль діяльності, місце на ринку і т. п.;

2) стиль поведінки і спосіб дії власників та управлінського персоналу;

3) стан зовнішнього середовища;

4) ресурси, які організація може використовувати для досягнення своїх цілей;

5) відмітні особливості, якими володіє організація.

При розробці місії можна вибрати один з варіантів визначень, наведених нижче.

Місія-призначення — вузьке, але конкретне розуміння і позначення виду діяльності, характеру продукції, послуг і

кола їх споживачів; причини виникнення і сенсу існування підприємства.

Місія-орієнтація — широкий, розгорнений виклад системи цінностей, яких дотримується керівництво і персонал фірми, що дає загальні уявлення про поведінку фірми, її відносини зі споживачами і партнерами.

Місія-політика — концентрація головних цілей і чітке уявлення про розвиток фірми у найближчий період і в перспективі, бачення майбутнього стану фірми.

Місія-опис продуктів — може бути побудована на основі як продуктового, так і ринкового визначення бізнесу компанії. Визначення місії може складатися з таких основних елементів:

1. Визначення сфери конкуренції. Галузевий напрям включає перелік сфер господарської діяльності, в яких збирається працювати фірма.

2. Стратегічне бачення. Стратегічне бачення компанії припускає визначення ключових показників, яких фірма прагне досягти в майбутньому.

3. Компетентність персоналу і конкурентні переваги. Місія визначає сутність загальнокорпоративних цінностей.

4. Основні зацікавлені групи. Місія визначає групи осіб і організацій, співпрацюючи з якими компанія сприятиме власному процвітанню. Це забезпечить те, що цілі та інтереси окремих осіб, які беруть участь у діяльності компанії, будуть підпорядковані цілям компанії, як єдиному цілому. Тому дуже важливо залучити всіх ключових співробітників компанії у процес розроблення місії, до яких належать вище керівництво, начальники структурних підрозділів (відділів, департаментів) і провідні фахівці. Після формулю-

вання місії на її основі формуються конкретні цілі. Через них здійснюється місія підприємства. Цілі доводяться до виконавців, керівництво стимулює їх досягнення. Тільки в цьому випадку вони стають вагомою частиною стратегічного планування.

Отже, наявність місії дає можливість власникам узгодити напрям і пріоритети розвитку підприємства; постачальникам і партнерам підприємства — зрозуміти, яке місце підприємство прагне зайняти на ринку; персоналу підприємства — усвідомити себе згуртованим колективом, об'єднаним спільною метою, відчувати свою значущість, отримати моральні стимули праці; споживачам продукції підприємства — з розумінням і зацікавленістю стежити за діяльністю підприємства, яке може задовольнити їхні потреби; суспільству в цілому — зрозуміти соціальне спрямування підприємства. Таким чином, свою місію як інноваційного лідера у сфері діяльності будь-якої компанії потрібно реалізовувати, розробляючи й упроваджуючи високотехнологічні бізнес-моделі, займаючись оновленням та оптимізацією бізнес-процесів.

Література

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003.
2. Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуація, приклади: Навч. посіб. — К.: ВД "Професіонал", 2005. — 320 с.
3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 366 с.
4. Шериньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — К.: КНЕУ, 2004. — 700 с.

МОДЕЛЬ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У практиці більшості українських підприємств процеси фінансового планування і бюджетування є неефективними з кількох причин, до числа яких належать концептуальні помилки, неузгодженість із процесом стратегічного планування, технологічні обмеження інструменту, обраного для реалізації фінансового планування. Зростаючий ступінь невизначеності інформації та нестабільності зовнішнього середовища призводять до того, що реалізація фінансових планів відбувається в непередбачуваних умовах.

Питання фінансового планування на підприємствах досліджуються в працях В. Г. Белоліпецького, І. А. Бланка, А. Р. Горбунова, П. В. Єгорова, М. А. Поукока, Є. С. Стоянової, А. Х. Тейлора, Д. Хана та ін.

Аналіз наукових досліджень свідчить про те, що нині фінансове планування вимагає застосування нових принципів організації. А. М. Поддєрьогін визначає фінансове планування як процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді, метою фінансового планування є забезпечення господарської діяльності необхідними джерелами фінансування.

Саме тому значення фінансового планування полягає в можливості визначити життєздатність проекту підприємства за умов ринкової конкуренції.

Для уникнення можливих ризиків невиконання бюджетів підприємства з метою ефективного узгодження та оперативного коригування фінансових планів необхідно створювати адаптивну модель фінансового планування на підприємстві на основі вдосконалення методів сценарного розвитку подій.

Як свідчить аналіз проблем та причин незадовільного фінансового стану підприємств, основну увагу необхідно приділяти визначенню майбутніх обсягів продажів, інвестиційній політиці та політиці ефективного фінансового менеджменту. Слід враховувати два типи факторів впливу на майбутні продажі: зовнішній та внутрішній. Зовнішній фактор має враховувати можливості ринку поглинути певну кількість продукції підприємства, внутрішній — можливості підприємства щодо виготовлення необхідної кількості продукції. Для аналізу впливу зазначених факторів можна використовувати методи дослідження операцій, зокрема імітаційне моделювання, теорію ігор, регресійний аналіз і аналіз трендів.

Для побудови моделі прогнозування обсягів продажу можна використати аддитивну модель прогнозування. Для прогнозування обсягу продажів, які мають сезонний характер, потрібно визначити тренд, який щонайкраще апроксимує фактичні дані (на думку фахівців, необхідно використовувати поліноміальний тренд, який дає можливість скоротити помилку

прогнозної моделі); віднімаючи з фактичних значень обсягів продажів значення тренду, визначають величини сезонної компоненти та коригують таким чином, щоб їхня сума дорівнювала нулю; розраховують помилки моделі як різниці між фактичними значеннями і значеннями моделі.

Отже, модель матиме такий вигляд:

$$F = T + S \pm E, \quad (1)$$

де F — прогнозоване значення, T — тренд; S — сезонний компонент; E — помилка прогнозу.

Середньоквадратичну помилку моделі (E) можна обчислити таким чином:

$$E = \Sigma V^2 / \Sigma (T+S)^2, \quad (2)$$

де T — трендові значення обсягу продажів; S — сезонний компонент; V — відхилення моделі від фактичних значень.

На основі моделі будується остаточний прогноз обсягу продажів. Для цього пропонується використовувати методи експонентного згладжування, що дасть змогу враховувати можливі майбутні зміни економічних тенденцій, на основі яких побудована модель тренду. Сутність такого виправлення полягає в тому, що вона нівелює недолік адаптивних моделей, а саме — дозволяє швидко врахувати нові економічні тенденції.

Наступним етапом побудови моделі фінансового планування на підприємстві, після визначення прогнозованих обсягів продажу, є побудова поточних фінансових планів, а саме — прогнозованого балансу та пасивів підприємства.

Таки чином, побудова моделі фінансового планування на підприємстві дасть можливість вирішити такі завдання:

- забезпечити формування достатнього обсягу фінансових ресурсів відповідно до потреб підприємства і його стратегії;
- забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів;
- оптимізувати грошовий обіг;
- максимізувати прибуток при припустимому рівні фінансового ризику;
- забезпечити постійну фінансову рівновагу підприємства;
- забезпечити оперативне коригування усіх рівнів планів;
- удосконалити систему фінансового планування шляхом упровадження оперативного моніторингу.

Література

1. *Грбовецький Б. Є.* Економічне прогнозування та планування. — К: Центр навч. л-ри, 2003. — 188 с.
2. *Томяковский А. С., Щербак И. А., Гудинова Л. И.* Экспертная система диагностики финансово-хозяйственного состояния предприятия // Модели управления в рыночной экономике // Сб. науч. тр. — Донецк, ДонГУ, 1998. — С. 246–258.
3. *Полтвева И. А.* Экономико-математическое моделирование финансового плана в системе стратегического планирования ПЭС // (Сб. науч. ст.) Новое в экономической кибернетике / Под общ. ред. Ю. Г. Лысенко / Модели и методы стратегического управления. — Донецк, ДонНУ, 2001. — № 2. — С. 107–114.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ

Як переконує світова та українська практика, вміле використання усього потенціалу підприємства, раціональна організація та управління ним мають вирішальну роль, особливо в кризових умовах.

Нині більшість українських підприємств усвідомила, що потрібні інноваційні, принципово нові методи управління персоналом та організацією в цілому. Інновації необхідні в організаційній, виробничій, фінансовій, науковій сферах, оскільки саме в комплексі вони приносять найефективніший результат.

На сучасному етапі загострюється конкуренція і підвищуються вимоги споживачів, тому постійні нововведення можуть стати одним із факторів отримання конкурентних переваг.

Пошук ефективних організаційних форм управління нововведеннями, створення механізму інтеграції та координації діяльності в процесі розробки й впровадження нововведень вимагають підвищення уваги до (інноваційного менеджменту як сукупності організаційно-економічних методів та форм управління у різних ланках і насамперед на рівні первинної ланки — підприємства.

Концептуальною основою забезпечення стабільності функціонування підприємств в умовах динамічного економічного середовища має стати науково обґрунтована інноваційна стратегія підприємства [3].

Досвід промислово розвинених країн є взірцем того, як їх підприємства проводять інноваційну стратегію, збільшуючи обсяг виробництва, реалізації та прибутку, підвищуючи продуктивність праці, прискорюючи оборотність вкладеного капіталу, освоюючи і поставляючи на ринок якісно нові види продукції з метою підвищення норми прибутку.

Більшість підприємств України усвідомлює необхідність здійснення інноваційної політики, але її успішність має ґрунтуватися на відповідній нормативно-правовій базі. Правові передумови державної інноваційної політики закладені в ст. 54 Конституції України, яка гарантує громадянам свободу наукової, технічної та інших видів творчої діяльності, захист інтелектуальної власності, авторських прав. Стаття 116 зобов'язує Кабінет Міністрів України забезпечувати здійснення економічної політики у сфері освіти, науки і культури. Згідно з пунктом 4 цієї статті Кабмін розробляє і здійснює загальнодержавні програми економічного, науково-технічного і культурного розвитку України [1].

Деякі автори вважають, що інноваційний менеджмент — це “наука про науку” [4], поява якої ознаменувала перехід на якісно новий ступінь розвитку наукової сфери.

Інноваційна мета є глобальною стратегією підприємства, засобом досягнення більш високих цілей і отримання достатньо високого прибутку в

довгостроковій перспективі, збереження та підвищення конкурентних можливостей на ринку, вирішення кризової проблеми та проблеми виживання в цілому. Усвідомлення цієї мети — найактуальніше завдання для більшості українських підприємств, що перебувають на тому чи іншому етапі структурної перебудови [3]. Один з головних напрямів управління перебудовою — перетворення окремих процесів розвитку в розширений потенціал з розробленим механізмом активного розвитку системи внутрішньо-організаційної дії. Активним вважатиметься той розвиток, який ґрунтується на внутрішньому потенціалі організації у поєднанні з активізацією людського фактора, а не той, який може бути лише завдяки сприятливим зовнішнім умовам (пільгові кредити тощо) чи форс-мажорним обставинам.

Нові економічні умови вимагають інтенсивної інноваційної діяльності, підвищення уваги до ефективної організації досліджень та розробок, організації нововведень на всіх стадіях життєвого циклу продукції, зниження інноваційних ризиків, стратегічного управління в діяльності кожного підприємства. Для створення механізму управління інноваційними процесами на підприємствах повинна бути впроваджена система інноваційного менеджменту. В цілому для вирішення проблеми формування теоретичного та практичного менеджменту варто врахувати такі моменти:

1. Активізація теоретичних досліджень у сфері інноватики та її сучасних концепцій для створення можливостей прогнозування перспектив довгостро-

кового техніко-економічного розвитку суспільного виробництва, впливу на зміни у фазах ділових циклів.

2. Законодавчим органам під час розробки стратегії розвитку інноваційних процесів на всіх рівнях економіки (зокрема, під час розробки механізму реалізації державної науково-технічної політики) спиратись на пошук найоптимальніших форм взаємовигідної співпраці регіональних організаційних структур управління інноваційною діяльністю підприємств, що здатні до створення і адаптації інновацій.

3. На всіх рівнях формувати у сучасних менеджерів та бізнесменів філософію підприємництва як основи підприємницької інноваційності, відповідної новим організаційним формам інноваційного бізнесу.

4. На державному рівні при розробці програми розвитку та підтримки підприємництва більше уваги приділяти формуванню вітчизняної системи інноваційного підприємництва як рівноправної його складової, сприяти формуванню відповідних організаційних структур, фінансового механізму та системи податкових пільг.

Література

1. *Конституція* України. — К.: Преса України, 1996.
2. *Закон* України “Про внесення змін до Закону України “Про наукову та науково-технічну діяльність” // *Голос України*. — 2008. — 16 трав.
3. *Концепція* науково-технологічного та інноваційного розвитку України // *Голос України*. — 2008. — 3 серп.

УДК: 338:432

И. В. ГОРШКОВА

Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ

Главным условием достижения успеха и стратегическим направлением развития фармацевтической организации является функционирование и постоянное улучшение системы управления качеством производства лекарственных средств.

Применение систем качества в фармации позволяет предприятию существенно повысить эффективность своей деятельности, обеспечить потребителя продукцией, которая соответствует потребностям и требованиям законодательства. Создание эффективных систем качества, ориентированных на внедрение современного опыта в области организации и технологий, обеспечивает устойчивое положение предприятия на фармацевтическом рынке.

Система управления качеством охватывает процессы, связанные с управленческой деятельностью, обеспечением ресурсами, выпуском продукции, мониторингом, измерениями, анализом и улучшениями.

Общие намерения и направленность предприятия, связанные с качеством, можно представить в виде политики в области качества. Компания должна обеспечивать качество продукции на всех этапах, нести ответствен-

ность перед потребителями и собственным персоналом; развивать новые рынки для сертифицированной продукции благодаря устойчивому имиджу на внутреннем рынке. Поэтому руководству предприятия необходимо ставить перед собой цели в области качества для удовлетворения всех заинтересованных сторон:

- использовать и внедрять современные технологии, современного технологического оборудования и систем обеспечения производства;
- использовать современные адекватные методы контроля качества продукции;
- эффективно использовать интеллектуальный потенциал, управлять знаниями;
- сохранять долгосрочные и развивать взаимовыгодные отношения с партнерами;
- усовершенствовать работу по доведению профессионалам в области здравоохранения, а также потребителям актуальной информации о продукции, обеспечивать надлежащий уровень продвижения и рекламы;
- создавать для персонала возможности профессионального и карьерного

роста и обеспечивать необходимый компенсационный уровень.

В настоящее время во многих фармацевтических компаниях внедряется система управления качеством согласно требованиям Надлежащей производственной практики (GMP) и стандарта ДСТУ ISO 9001–2001 “Системы управління якістю. Вимоги”. Она охватывает деятельность всех подразделений, прямо или косвенно влияющих на качество выпускаемой продукции. Решение задач, связанных с качеством фармацевтической продукции, возможно за счет: поддержания и улучше-

ния системы менеджмента качества на базе ISO 9001:2000, сертификации всего производства на соответствие требованиям Надлежащих правил производства (GMP), построение Фармацевтической системы качества на базе принципов Международной организации по гармонизации, учету и удовлетворенности потребностей персонала в повышении уровня компетенции и обучении, постоянного анализа и внедрения новых методов работы в сфере продвижения с учетом этических принципов, технического дооснащения полного цикла производственного процесса.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції підприємств є найактуальнішим питанням національного масштабу.

Україна вже є членом Світової організації торгівлі. Членство у цій організації відкриє кордони, унаслідок чого іноземна високоякісна продукція без перешкод почне надходити на вітчизняний ринок, що може призвести до непередбачених наслідків. Адже велика частка продукції виробництва має низьку якість і не зможе конкурувати з імпортованою продукцією. У зв'язку з цим життєво необхідним є підвищення конкурентоспроможності українського виробника за рахунок підвищення якості його продукції та отримання відповідних сертифікатів систем управління якістю, що дало б можливість не тільки відстояти свої позиції на внутрішньому ринку, а й вийти на зовнішній ринок [1].

Загальне управління якістю здійснюється за допомогою системи управління якістю. Система управління якістю — це сукупність структури і процедур, процесів і ресурсів, необхідних для реалізації управління якістю. Вона має бути складовою системи управління організації і створювати у керівництва організації та/або споживача впевненість у тому, що продукція або послуга відповідатиме встановленим вимогам щодо її якості. При цьому масштаб системи якості має відповідати

завданням організації в галузі якості (політики у галузі якості) [5].

На сьогодні існують проблеми, пов'язані з впровадженням систем управління якістю на підприємствах, а саме:

1) більшість підприємств не мають можливостей щодо впровадження систем управління якістю на своїх підприємствах. Управління якістю обмежується контролем якості продукції, яку вони виробляють, тобто вони не мають системного підходу до даного процесу. Пояснюється це передусім відсутністю фінансових ресурсів. Адже підприємства не мають коштів навіть на оновлення матеріально-технічної бази та розширене відтворення, не кажучи вже про фінансування впровадження систем управління якістю [4];

2) ментальне сприйняття поняття якості з боку керівників підприємств, які тлумачать якість як ступінь виконання технічних умов та вимог замовника, що висуваються до продукції підприємства [4];

3) відсутність практичного досвіду щодо впровадження систем управління якістю. Україна тільки починає переходити на міжнародні стандарти якості та впроваджувати системи управління якістю на своїх підприємствах, тоді як провідні країни світу вже давно займаються цими проблемами і на основі власного досвіду постійно вдосконалюють свою теоретичну та методологічну базу [2];

4) нестача кваліфікованих спеціалістів у сфері якості продукції і фінансових ресурсів у підприємств для розроблення, впровадження та сертифікації систем управління якістю;

5) впровадження систем управління якістю переважно з метою отримання сертифікатів, а не для поліпшення ефективності управління якістю. Це призводить до негативних наслідків. Причиною цього є те, що підприємство, щоб покращити свій імідж на ринку і здаватися більш конкурентоспроможним для своїх конкурентів, упроваджує систему управління якістю й отримує сертифікат, а після цього провадить таку саму політику відносно якості, як і раніше, але із сертифікатом системи управління якістю [2].

Для того щоб вирішити ці проблеми, потрібно вжити такі заходи:

1) проведення серед керівників підприємств тренінгів та семінарів з метою роз'яснення сутності, необхідності, основних положень систем управління якістю;

2) запровадження фінансової підтримки вітчизняних підприємств (організацій, установ) шляхом здешевлення цільових кредитів для оплати вартості робіт з розробки, впровадження та підтвердження відповідності систем управління якістю згідно з національними або міжнародними стандартами;

3) удосконалення нормативної бази має здійснюватись на основі передового досвіду міжнародної та регіональної практики;

4) навчання незалежних консультантів за рахунок держави, які б змогли надавати кваліфіковану допомогу підприємствам при запровадженні систем управління якістю.

Отже, можна зробити висновок, що для підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах вступу до СОТ, необхідно зосередитись на системі управління якістю на підприємстві, а також на методології її упровадження згідно з міжнародними стандартами ISO серії 9000.

Література

1. Біла книга. Про політику адаптації вітчизняного законодавства в галузі норм і стандартів і управління якістю продукції до європейських вимог. — К.: Держспоживстандарт України, 2009. — 64 с.
2. Зіміна Г. К. Стандартизація систем управління якістю, згідно зі стандартами серії ISO 9000 — 2000 (у схемах). — К.: ШАУЗ, 2008. — 255 с.
3. Бичківський Р. В., Столярчук П. Г., Сопільник Л. І. Управління якістю — К.: Школа, 2009. — 432 с.
4. Державна програма стандартизації на 2008–2011 роки.

ІННОВАЦІЙНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

Нині особливо актуальною є потреба в інноваційному управлінні навчальним закладом. Таке управління дає змогу підтримувати конкурентоспроможність нашої освіти, зміцнювати національну безпеку держави, суспільства й особистості.

Ми стоїмо на порозі інформаційної цивілізації, де наукові знання та інформація загалом подвоюються і потроюються фактично щороку. Це означає, що людина і суспільство щорічно мають справу з новими знаннями і виробничими технологіями, інструментами і матеріалами, новими вимогами до якості виробничої діяльності, новими регулятивними нормативами і механізмами, засобами передачі інформації, зрештою, з новим соціальним і культурним середовищем, у якому розгортається суспільна й індивідуальна діяльність. Школа, яку ми тепер маємо, це школа середини минулого століття, її мета — підготувати кадри для аграрно-індустріального розвитку тодішньої держави. Із цим завданням у минулому школа доволі успішно впоралася. Нині ситуація у світі кардинально змінилася. Лідирують країни, які обрали інноваційний шлях розвитку, заснований на сучасних економічних знаннях. Революція в освіті відбувається у двох напрямках: використання потенційних можливостей людського розуму й інформатизація освітнього процесу. У цьому сутність інноваційної політики освіти і держави загалом. Провідні цілі

та завдання реформування освітньої системи України, пріоритетні напрями й основні способи радикальних перетворень в управлінні системою освіти визначені Конституцією України, Державною національною програмою “Освіта” (Україна ХХІ століття), законами України: “Про освіту”, “Про загальну середню освіту”, “Про вищу освіту”. Зазначені документи підтверджують об’єктивну необхідність цілеспрямованої зміни системи управління освітою, зокрема загальною середньою. Так, у Державній національній програмі “Освіта” (Україна ХХІ століття) зазначено, що “управління освітою має бути спрямованим на організацію та забезпечення оптимальних умов функціонування галузі освіти, створення системного механізму саморегуляції на загальнонаціональному, регіональному, місцевому рівнях та у навчально-виховних закладах і наукових установах освіти”.

Складність, багатоаспектність і взаємозалежність управлінських проблем у період розбудови школи потребують нових ідей і підходів, що розвивають перспективи пошуку оптимальних інновацій управлінської діяльності.

Основну відмінність між загальною системою управління та інноваційною системою управління освіти вчені бачать у тому, що остання полягає у встановленні та використанні всіма суб’єктами освіти пріоритетів якості:

якості умов, якості процесу та якості результатів цього процесу.

У дослідженнях, присвячених проблемі управління освітою, сучасні вчені (О. В. Пирогов, В. П. Панасюк, А. Г. Соколов, Ю. К. Чернова, В. В. Щипанов та ін.) спираються на досвід управління якістю, що існує в галузі матеріального виробництва і поданий у вигляді міжнародних стандартів серії ISO 9000. За змістом міжнародні стандарти якості мають широкий спектр застосування. Насамперед вони передбачають деталізоване документування оперативних прийомів роботи та методів управління, які загалом спрямовані на забезпечення вимог і очікувань споживачів. У міжнародних стандартах не регламентуються критерії інновацій: у них лише визначено основні позиції управління, реалізація яких сприятиме забезпеченню якості. Серед них: визнання якості як еволюційного шляху розвитку; опора на програми, де зведено всі сфери діяльності виробництва зі змістом змін, термінами, ресурсами; залучення до реалізації програми зацікавлених фахівців на основі співробітництва; перенесення об'єкта управління на програму (а не на виконавців); забезпечення умов для підтримки процесу безперервної освіти. Тобто "інновації" визнають лише у випадку досягнення якісного результату.

Управління навчальним закладом на засадах соціального управління є головною проблемою сьогодення, оскільки такий підхід дає змогу актуалізувати потенціал людських ресурсів.

Перспектива розвитку теорії та прак-

тики управління полягає у створенні демократичної системи, спрямованої на регуляцію взаємодії між людьми.

В узагальненому вигляді соціальне управління навчальним закладом можна охарактеризувати як свідому, планомірну, організовану, систематичну взаємодію суб'єкта і об'єкта управління. Ця взаємодія має на меті упорядкування, збереження якісних ознак і розвиток об'єкта. Структурно об'єктом управління є люди, колективи, спільноти, а функціонально — діяльність людини та суспільних груп.

Освіта має розгортатись через розв'язання низки протиріч, які характеризують нинішній стан нашого суспільства, тенденції і перспективи його розвитку.

Література

1. *Афанасьев В. Г.* Программно-целевое планирование и управление. — К., 2009.
2. *Гершунский Ю. З.* Философия образования для XXI века. — К.: Интер-диалект, 2007.
3. *Збірник* законодавчих та нормативних актів про освіту. — К.: Міносвіти України, 2004. — Вип. 1.
4. *Кремень В.* Освіта в XXI столітті стає пріоритетом у будь-якому суспільстві // Педагогічна газета. — 2009. — № 10–11.
5. *Наталія Свобднова.* Іноваційне управління навчальним закладом // Персонал. — 2008. — № 11.
6. *Національна доктрина розвитку освіти* // Освіта. — 2008. — № 26. — С. 3.
7. *Маркіян С. В.* Інновації як фактор розвитку освіти: VI Міжнар. міждисциплін. наук.-практ. конф. — Х., 2006.

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 640

О. А. СТЕЦЮРА

Вінницький інститут МАУП

АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Світовий досвід свідчить, що стратегічний менеджмент як діяльність вищого керівництва з управління організаціями в конкурентному бізнес-середовищі — найважливіша складова ефективного розвитку сучасних організацій.

Стратегічний підхід до управління організацією має багато переваг. Він дає керівництву змогу визначити основні пріоритети розвитку, націлює менеджерів усіх рівнів на перспективне мислення, сприяє чіткій координації зусиль персоналу, робить організацію, країну більш конкурентоспроможною.

У науковій літературі виокремлюють кілька підходів до визначення сутності та змісту стратегічного управління. Прихильники кожної з них по-різному відповідають на фундаментальні питання стратегічного управління.

Дизайнерський підхід

Представники цього підходу (П. Селзнік, А. Уандлер, К. Ендрюс) вважають, що економічну стратегію слід розуміти як спробу досягти відповідності між характеристиками організації та її можливостями у зовнішньому середовищі.

Вихідні положення дизайнерського підходу такі:

1. Формування стратегії має бути продуманим, свідомим процесом.

2. Організація має сильні і слабкі сторони, а зовнішнє середовище — це засіб досягнення мети, джерело загроз і можливостей.

3. Головна дійова особа стратегічного процесу — керівник організації, “архітектор стратегії”. Керівництво оцінює та контролює стратегічний процес, несе відповідальність за нього.

4. Модель побудови стратегії має бути достатньо проста і неформальна, індивідуальна, найкраща. Її розробка ґрунтується на вимогах конкретної ситуації.

Формальний підхід

Цей підхід мав успіх у 70-х роках ХХ ст. Його розробники І. Ансофор, Дж. Стейнер, П. Вак, М. Гулд, Е. Кемпбелл розглядають створення стратегії як відносно ізольований систематичний процес формального планування, що складається з окремих етапів, і запропонували схематично подавати цей процес у вигляді контрольних таблиць, розкладів, програм і бюджетів.

Аналітичний підхід

Процес формування стратегії, на думку представників цього підходу (М. Портера, Д. Шенделла, К. Хаттена), являє

собою вибір ключової стратегічної позиції фірми, що ґрунтується на аналітичних розрахунках і залежить від галузевої структури ринку.

Такий погляд базується на ідеї, що в кожній галузі можна застосовувати обмежену кількість ключових стратегій, дотримання яких дасть компанії змогу зайняти вигідні ринкові позиції, захистить її від атак конкурентів і допоможе одержати прибуток, потрібний для розширення та зростання.

Підприємницький підхід

Його прибічники (Й. Шумпетер, А. Коул, Д. Коллінс, Д. Мур) вважають, що процес формування стратегії має ґрунтуватися на життєвому досвіді, інтуїції й баченні керівника — власника організації.

Керівник особисто розробляє стратегію, а організація повністю залежить від його диктату. Підприємець робить акцент не на побудові стратегії, а на активному пошуку нових можливостей. Проблеми організації при цьому мають другорядне значення.

Навчальний підхід

Світ бізнесу дуже складний і динамічний, на думку прихильників цього підходу Ч. Ліндблона, Дж. Куїнна, Г. Хемела, К. Прахалада, К. Аджіріса та інших, тому недоцільно дотримуватися заздалегідь розробленої стратегії. Стратегію слід створювати поступово, крок за кроком, у міру розвитку та навчання організації.

Навчальний підхід до стратегічного управління ефективно застосовують на стадіях розвитку, виокремлення, безпрецедентних змін у професійних децентралізованих організаціях, що діють у складному, динамічному середовищі.

Політичний підхід

Прихильники політичного підходу (Г. Аллісон, Дж. Пфеффер, Г. Салансік, В. Естлі) трактують процес формування стратегії як відкриту боротьбу за вплив і акцентують увагу на тому, що менеджери використовують владні та політичні методи і всередині організації, і на галузевому ринку.

Трансформаційний підхід

А. Чандлер, Г. Мінцберг, Д. Міллер, Р. Майлс, К. Смоу, представники цього підходу, вважають, що процес стратегічного управління зводиться до адекватної реакції на зміни у зовнішньому середовищі за допомогою трансформації організації.

Трансформація — це “стрибок” організації з одного стану в інший.

Стратегічне управління як трансформаційний процес має такі особливості:

1. Основний елемент процесу створення організаційної стратегії — зовнішнє середовище як набір сил загального характеру.

2. Значну частину часу організація може функціонувати як стійка конфігурація її складових елементів.

3. Періоди стабільності час від часу переривають трансформації — зміни конфігурації структури.

4. Процес побудови стратегії може набирати різних форм: розробки концепцій, формального планування, систематичного аналізу чи реалізації бачення керівництва.

Отже, головною метою стратегічного менеджменту є підтримка стабільності організації на достатньо тривалих відрізках часу.

УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

УДК 159.9

А. Ю. БЕЗБОЖНА

Краснодонський інститут МАУП

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСВІТНІХ УСТАНОВАХ

Соціально-культурні та економічні зміни у державі, які відбуваються нині, впливають і на систему освіти, яка в сучасних умовах також потребує оновлення, щоб відповідати новим суспільним вимогам. Існуюча до недавнього часу традиційна парадигма освіти, що була спрямована лише на цілі держави, замінюється новою — особистісно-орієнтованою. Перетворення традиційного освітнього процесу на особистісно-орієнтований вимагає якісних перетворень у системі освітнього управління. Управління в недалекому минулому сприймалося як процес командно-бюрократичного керівництва. При цьому застосовувалася монополістична й багаторівнева лінійно-функціональна структура. Процес управління здійснювався на основі жорсткої форми організації із застосуванням адміністративних засобів управління і жорстких ієрархічних зв'язків. Відбувалося беззаперечне підпорядкування нижчих рівнів управління вищим, нейтралізація горизонтальних форм зв'язку; орієнтація на владу, наказ, контроль, а не на мотивацію. Таке адміністративне командно-бюрократичне управління зумовлювало низь-

ку організаційну культуру, запровадження жорстких вертикальних зв'язків і недооцінювання самостійності суб'єктів управління.

Розглядаючи зазначену проблему через призму сучасних вимог, з позиції нових підходів до управління сучасною школою як діяльністю, яка повинна враховувати внутрішні потреби школи, можна дійти висновку, що управління школою — це цілеспрямована взаємодія всіх учасників навчально-виховного процесу на рівні адміністрації школи, вчителів, учнів та їх батьків, об'єднаних в одну організацію, підпорядкованих правилам і нормам цієї організації, які виконують спільну роботу і у ході якої складаються стосунки не у зв'язку з педагогічною діяльністю, а стосунки, які утворюють спільну педагогічну діяльність, це не просто стосунки у колективі, соціальній групі, а й стосунки людей у соціальній організації, тобто в умовах, коли дії кожного учасника спільної діяльності задані, приписані, підпорядковані загальному порядку робіт, коли учасники пов'язані один з одним взаємозалежністю та взаємною відповідальністю.

За останній період процес наукової розробки проблеми внутрішкільного управління як самостійної наукової дисципліни суттєво прискорився. За цей час вдалося подолати відірваність розробки проблем внутрішкільного управління від досягнень загальної теорії управління соціальними організаціями, не заперечуючи специфіку школи як об'єкта управління. Нині спостерігається прагнення застосовувати у внутрішкільному управлінні загальні закономірності сучасного менеджменту, розглядати школу як складну соціальну систему, яка постійно розвивається й оновлюється.

Розв'язання найважливіших завдань, що стоять перед освітою взагалі і перед загальноосвітньою школою як її базовою ланкою зокрема, потребує якісного підвищення управлінської компетентності всіх суб'єктів внутрішкільного управління, вдосконалення системи управління щодо нововведень у функціонуванні та розвитку школи, змісті технології, освіти, реалізації окремих функцій школи (пізнавальних, виховних, творчих, оздоровчих), забезпеченні школи ресурсами (інформаційними, програмно-методичними, фінансовими, кадровими, матеріально-технічними), налагодженні зовнішніх зв'язків школи та ін.

САМООСВІТНЯ ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Значення самоосвіти керівників закладів освіти в умовах сучасного українського суспільства набуває подальшого розвитку. Мінливість технологій, видів і засобів виробництва, професійної діяльності, службових функцій, зростання потоків інформації і загальна необхідність опрацьовувати її, інтенсивний розвиток духовної сфери життя, розширення творчого змісту праці, швидке старіння “освітнього капіталу” висувають принципово нові вимоги до кваліфікації працівника, його моральної зрілості, загальнокультурного та інтелектуального рівнів.

Самоосвіта створює нові сприятливі умови для масових соціальних і професійних переміщень, надає можливість справді вільного вибору і зміни професії відповідно до індивідуальних якостей, сприяє формуванню та здійсненню реалістичних життєвих планів з урахуванням суспільних потреб. Для окремих соціальних груп, зайнятих творчою діяльністю, самоосвіта є умовою їх відтворення. Вона характеризується розвиненістю, масовістю прояву, взаємозв'язком з духовними потребами.

Розвиток освіти та самоосвіти спричиняє автономізацію останньої як самостійного соціокультурного феномену. Актуалізація особистісного моменту в освіті, перенесення акценту на самоосвітню діяльність вбачається в тому, що керівник самостійно формує, “створює” себе, використовуючи само-

освіту як інструмент самореалізації, самоактуалізації, самовдосконалення. Тому в сучасних умовах самоосвіта керівника стала соціокультурною проблемою, від оптимального розв'язання якої залежить соціальна мобільність і загальна культура особистості, перспективи розвитку суспільства та його соціальних інститутів.

Дослідження самоосвіти керівника з філософської точки зору зумовлене тенденцією її домінування як засобу освітньої діяльності, необхідністю усвідомлення самоосвіти системостворюючим чинником освітянського простору. Зміна соціального статусу самоосвіти керівника припускає необхідність визначення її ролі і місця в житті окремого індивіда і всього суспільства, в реальних і майбутніх соціокультурних трансформаціях, що потребує теоретичного дослідження і методологічних розробок цього соціокультурного явища.

Самоосвіта — це оволодіння знаннями з ініціативи самої особистості щодо предмета знань, обсягу, джерел пізнання, установлення тривалості, часу проведення занять, вибір форм задоволення пізнавальних потреб та інтересів. Визначне місце в самоосвіті відводиться індивідуальній самостійній роботі з різними джерелами інформації, хоча велике значення мають і колективні форми роботи: семінари, гуртки, конференції. Особливо результативне поєднання занять індивідуальної та колек-

тивної форми. Отже, самоосвіта — невід’ємна частина безперервної освіти, активна пізнавальна діяльність, що відбувається з особистою ініціативи людини у формі колективної та індивідуальної самостійної роботи з оволодіння знаннями; вона є додатковою до основного заняття.

Передумовами самоосвіти є: достатньо високий рівень розвитку суспільства (соціальний аспект); усвідомлення необхідності постійного підвищення свого інтелектуального рівня й оволодіння уміннями самостійної роботи (особистісний аспект рівня й оволодіння); створення умов для розвитку і задоволення пізнавальних потреб та інтересів.

Різні підходи до визначення самоосвіти дають змогу розглядати це поняття як: форму отримання та поглиблення знань (Г. Б. Бичкова, С. Лебедєв); процес розвитку інтелектуальних та розумових здібностей (О. І. Кочетов); вид пізнавальної діяльності (І. Ф. Гончаров, Н. В. Косенко, П. Г. Пшебильський); засіб саморозвитку творчої першооснови особистості та коригування її розумової діяльності (Л. І. Рувінський).

Для самоосвіти громадян державні органи, підприємства, установи, організації, об’єднання громадян, громадяни створюють відкриті та народні університети, лекторії, бібліотеки, центри, клуби, теле-, радіонавчальні програми тощо. Певною мірою самоосвітня діяльність громадян суспільства регулюється відповідною нормативно-правовою базою, зокрема, положення Законів України “Про освіту”, “Про вищу освіту” створюють організаційно-правовий інструмент, який спонукає фахівців галузі та окремих людей до самоосвітньої діяльності [1; 2].

Самоосвітня діяльність керівника навчального закладу здійснюється за індивідуальними планами з урахуванням його професійних потреб, результатів взаємооцінки, рекомендацій безпосеред-

нього керівництва, досвідчених педагогів. Змістом її є систематичне вивчення психолого-педагогічної літератури, участь у роботі об’єднань, семінарів, конференцій, у педагогічних читаннях, розробка проблем, пов’язаних з удосконаленням навчально-виховної роботи, проведення експериментальних досліджень, огляд і реферування педагогічних та методичних журналів, збірників, підготовка доповідей, виступи на радіо, телебаченні тощо.

Ефективність самоосвіти залежатиме від того, наскільки керівник буде послідовним у своїх стараннях, важливо постійно ускладнювати зміст і форми роботи над собою, забезпечувати конкретні результати роботи (написання реферату, повідомлення на семінарі, науково-практичній конференції, виступ на засіданні педради, публікація в періодиці тощо).

Організація самоосвіти передбачає зв’язок самоосвіти з практичною діяльністю керівника; систематичність і послідовність самоосвіти, постійне ускладнення її змісту і форм; багатоплановий (комплексний) підхід до організації вивчення вибраної теми із самоосвіти; індивідуальний характер самоосвіти як найбільш гнучкої форми набуття керівником знань; гласність і наочність результатів самоосвіти в педагогічному колективі; створення в навчальному закладі умов для ознайомлення керівників і педагогів з новими досягненнями науки і передовим педагогічним досвідом; завершеність самоосвітньої роботи на кожному її етапі.

Систематичне самостійне навчання керівників і фахівців здійснюється на основі індивідуального плану розвитку чи особистих цілей працівника, що затверджуються безпосереднім керівником. В індивідуальних планах розвитку, з огляду на зміст і характер праці, треба передбачати вивчення пе-

редового вітчизняного та зарубіжного досвіду в сфері трудової діяльності, новітніх досягнень науки і техніки, проблем менеджменту та ін.

Самоосвіта в організації реалізується шляхом самостійного вивчення керівниками спеціальної літератури (науково-технічної, економічної тощо), ознайомлення з передовим досвідом роботи підприємств галузі за допомогою організованої консультаційної і методичної допомоги з боку вищих навчальних закладів, закладів післядипломної освіти, науково-дослідних інститутів [3, 2]. Керівник може визначати темп навчання, кількість повторень навчального матеріалу, тривалість заняття. Це дає можливість працівнику контролювати важливі параметри процесу підвищення кваліфікації, що є заданим за інших форм навчання. Водночас індивідуальний характер цієї форми підвищення кваліфікації позбавляє самостійне навчання одного з важливих умов результативності підготовки — зворотного зв'язку.

Це зумовлено тим, що в процесі самостійного навчання керівники залишаються на одинці, без контролю, хоча широке впровадження останнім часом в організаціях персональних комп'ютерів та їх мультимедіа-додатків, дозволяє значною мірою подолати зазначений недолік самостійного навчання персоналу.

Система самоосвітньої роботи керівника передбачає: поточне і перспективне планування; підбір раціональних форм та засобів засвоєння і збереження інформації; оволодіння методикою аналізу і способами узагальнення свого та колективного досвіду; поступового освоєння методів дослідницької та експериментальної діяльності.

План самоосвіти керівника містить: перелік літератури, яку планується опра-

цювати; визначені форми самоосвіти; термін завершення роботи; передбачувані результати. В методичному кабінеті на допомогу керівникам повинен формуватися банк матеріалів: списки рекомендованої для самостійного опрацювання літератури; різні варіанти планів із самоосвітньої діяльності; тексти доповідей; зразки рефератів за наслідками самоосвітньої діяльності; зразки конспектів літературних джерел; новинки психолого-педагогічної літератури.

З огляду на сказане доходимо висновку, що самоосвітньою діяльністю керівника навчального закладу називається процес духовного, інтелектуального становлення, розвитку, який відбувається під впливом організаційно-педагогічних та соціально-психологічних факторів.

Література

1. Закон України “Про вищу освіту” від 17 січня 2002 р. № 2984-III // Офіц. вісн. України. — 2002. — № 8. — С. 1–43.
2. Закон України “Про освіту” від 23 березня 1996 р. № 100/96 ВР: Законодавство України про освіту: Зб. законів. — К.: Парламентське вид-во, 2002. — С. 3–28.
3. Даниленко Л. І. Оновлення змісту та організаційної структури навчання керівних кадрів в інституті підвищення кваліфікації // Директор школи. — 2000. — № 18 — С. 1–2.
4. Квадріціус Л. В. Професійна самоосвіта вчителя // Управління школою. — 2006. — № 13. — С. 35–38.
5. Лебедева Е. Школа и самообразование // Народное образование. — 1973.
6. Малихін О. В. Методичні рекомендації для формування у майбутніх учителів потреби в професійній самоосвіті. — Кривий Ріг: КДПУ, 2000. — 24 с.

УКРАЇНА І БОЛОНСЬКИЙ ПРОЦЕС

В останні десятиріччя ХХ ст. зі старої радянської системи освіти виокремилися нові, які відрізняються не тільки масштабами, а й структурою підготовки кадрів, кваліфікаціями випускників, змістом, обсягами навчання, стратегією, характером взаємовідносин органів управління освітою і навчальними закладами. Кількісні показники освіти, освіченості не є сьогодні домінуючими, коли йдеться про освіту в її проекції в майбутнє. Проте саме вони насамперед визначають загальний рівень розвитку країни.

Важливі умови забезпечення якості: ретельний добір викладачів і адміністраторів; розвиток нових технологій і методик навчання; інтеграція навчальних і наукових напрямів діяльності навчального закладу; порівняння освітнього процесу з міжнародними стандартами.

Надзвичайно важливим залишається постійний моніторинг освітнього процесу. Україна у травні 2005 р. на зустрічі міністрів освіти в Бергені (Норвегія) приєдналася до Болонського клубу. У Європейському Союзі прийняті і діють інші освітні стандарти. Престиж освіти, кваліфікації у Європі традиційно дуже високий. Вищу освіту спроможний здобути заледве один з десяти тих, хто навчався у школі, а до вищих студій (на магістерському і докторському рівнях) доходить не більше 10–15 % випускників бакалаврату.

У Європі завершують середню освіту на високому рівні лише ті випускники, які мають намір вступити до вищих на-

вчальних закладів. Це приблизно від 15 до 25 % усіх учнів середніх шкіл. Вищі навчальні заклади України приймають на навчання до 70 % випускників шкіл, тобто у 7 разів більше, ніж дозволяє нормальний розподіл інтелекту.

Нині наш диплом не визнається у Європі, наші фахівці без додаткового перенавчання не можуть влаштуватися на роботу за фахом. І хоча вони за багатьма показниками, зокрема і спеціальною підготовленістю, перевершують зарубіжних фахівців, дискредитація українського диплома триває.

Найбільше не влаштовує закордонних працедавців низька дієвість знань наших фахівців, що визначається нездатністю використовувати набуті знання, уміння на практиці. За європейським стандартом дипломований фахівець відразу стає на робоче місце і виконує свої посадові обов'язки. Диплом гарантує високий рівень підготовки. Гарантія цього — високе резюме університету. Якщо фахівець не буде підготовлений належним чином і фірма матиме до нього претензії, імідж університету може бути втрачений назавжди, його рейтинг серйозно постраждає.

За кордоном прийнята двоступенева система вищої освіти. Університети готують бакалаврів (3–4 роки навчання) і магістрів (ще 1,5 — 2 роки). Диплом бакалавра свідчить про повну вищу освіту. Хто бажає продовжити навчання, стає спершу магістром, а потім може отримати науковий ступінь доктора.

Наші вищі навчальні заклади сьогодні забезпечують чотири рівні підго-

товки фахівців з вищою освітою: заклади 1–2 рівнів акредитації готують молодших спеціалістів і бакалаврів, у закладах 3–4 рівнів акредитації готують бакалаврів, спеціалістів і магістрів. За кордоном такого поділу не сприймають.

Тож зазначимо, що в Україні треба уніфікувати освітньо-кваліфікаційні рівні, перейти на двоступеневу систему освіти відповідно до європейських

стандартів. Необхідна трансформація існуючої в Україні системи вищої освіти до європейських вимог, потрібне впровадження нових підходів та технологій навчально-виховного процесу. Тому дослідження та створення науково-методичного і технологічного супроводу переходу Університету на європейський стандарт вищої освіти є актуальним для Краснодонського інституту МАУП.

ДО ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Сучасна освітня практика потребує нових креативних форм управління у зв'язку з процесами, що відбуваються у світі. Так, чільне місце серед них належить змінам, які потребує Болонська конвенція [2], а саме — потреба менеджменту в освітній діяльності.

У зв'язку з тим, що поняття менеджменту освіти тільки починають досліджувати науковці в сучасних освітніх виданнях, збірниках, воно набуває особливої актуальності. Дослідник О. І. Барановський визначає менеджмент освіти як специфічну науку, яка увібрала в себе витоки педагогіки, психології, соціології управління, менеджменту та маркетингу [1]. Науковець Л. І. Даниленко говорить про те, що менеджмент в освіті — це комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямований на підвищення його ефективності [2].

Ми розглядаємо менеджмент освіти як управління, мета якого — забезпечити становлення такого рівня закладу освіти, при якому розвивається освітня активізація особистості, створюються умови для постійного вдосконалення та розвитку людини. Вивчення теоретичних витоків і практики керівництва навчальним закладом свідчить, щоб бути ефективним керівником, треба знати психологію людини. Особливо це стосується сфери освіти напряду

му “людина–людина”, за якого постійно здійснюються комунікаційні зв'язки між суб'єктами освіти та встановлюються ділові, професійні та особистісні відносини.

З огляду на сказане доходимо висновку, що проблема вивчення психологічних особливостей менеджменту в закладах освіти є достатньо актуальною.

Психологічна специфіка управлінської діяльності закладів освіти в цілому, незалежно від різновидів, є індивідуальною та спільною одночасно, тому що управлінська діяльність спрямована на врегулювання роботи багатьох суб'єктів освіти взагалі, а також стосовно індивідуальної діяльності кожного окремо. Управлінська діяльність має вплив на інших людей щодо організації їх діяльності. Об'єкт управлінської діяльності — особистості, у різних колективах вони неоднакові, кожен з них індивідуальний, має свою мету у житті, принципи роботи, мотиви праці, з відповідною якістю виконання роботи і найголовніше — з притаманними йому психологічними особливостями.

Вивчати і зважати на психологічні особливості мусить менеджер освіти для успішної роботи закладу. Знання психологічних особливостей формують компетенцію про природу особистості, про її внутрішній світ, рушійні сили її розвитку, процес становлення як професіонала, закони поведінки у

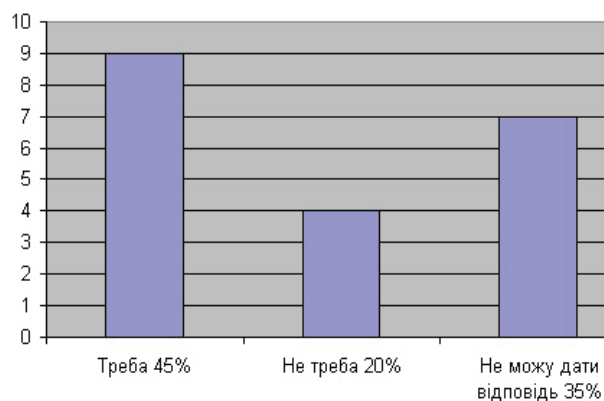
різних ситуаціях, мотиви її дій, сенс життя, призначення у суспільстві.

Досліджуючи цю проблему, ми звертали увагу на психологічну компетентність керівника закладу освіти та психологічні особливості менеджерів навчально-виховного процесу в освітніх закладах, а саме викладачів. Сучасна освітня практика свідчить, що менеджери освіти в процесі управлінської діяльності освітнього закладу звертають увагу на такі психологічні особливості: характер, темперамент, увагу, пам'ять, свідомість.

Нами було визначено та проаналізовано діяльність менеджерів освіти, їх психологічні особливості, принципи управління педагогічним колективом, комунікаційні здібності, ділові та організаційні якості, ми зважили не лише на весь педагогічний колектив взагалі, а й на кожну особистість зокрема.

Допомагали нашому дослідженню 20 менеджерів освіти з таких закладів, як: Придунайська філія Міжрегіональної Академії управління персоналом, Державний професійно-технічний навчальний заклад "Ізмаїльське вище професійне училище", загальноосвітня школа № 11 м. Ізмаїла, Одеської області. Менеджери освіти відповідали на запитання "Чи важливо приділяти увагу психологічним особливостям при управлінні закладом освіти?". Результати опитування подано в діаграмі на рисунку.

Проаналізувавши результати опитування, можемо зробити висновок, що



**Результати опитування менеджерів освіти
з питання важливості урахування
психологічних особливостей при управлінні
освітнім закладом**

45 % менеджерів освіти із названих освітніх закладів визнають за важливе урахування психологічних особливостей; 20 % вважають, що не треба вивчати і звертати увагу на психологічні особливості, з чого зробимо висновок, що вони дотримуються авторитарного стилю керівництва; 35 % опитуваних не змогли дати однозначної відповіді на запитання через брак інформації щодо досліджуваної проблеми.

Література

1. Барановский А. И. Образовательный менеджмент: актуальные проблемы становления // Современные наукоемкие технологии. — 2008. — № 1.
2. Вища освіта і Болонський процес: Навч. посіб. / К. В. Корсак, І. О. Ластовченко. — К.: МАУП, 2007. — 352 с.
3. Освітній менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. — К.: Шкільний світ, 2003. — 400 с.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

Удосконалення системи освіти завжди було і залишається однією з тих проблем, вирішення якої є запорукою і умовою цивілізованого, сталого розвитку суспільства. Саме тут, як відомо, забезпечуються соціальні, культурні, ціннісні, професійні тощо складові його життєдіяльності. Можна сказати і так, що освіта у сучасному світі стає все більш важливим стратегічним ресурсом, чинником соціальної безпеки.

Поняття “управлінська діяльність в освіті”, ґрунтуючись головним чином на виявленні сутності феномена “діяльність”, є особливим видом діяльності, спрямованої на підготовку персоналу освітніх організацій та установ до професійної педагогічної діяльності, згідно з економічними, політичними, моральними й естетичними цілями. Управлінська діяльність складається з багатьох внутрішньо взаємозалежних компонентів, кожному з яких відповідає низка взаємопов’язаних функцій.

Національна доктрина розвитку освіти визначає основні стратегічні завдання розвитку процесу управління освітою: “перехід від державного до державно-громадського управління, чітке розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління, забезпечення самоврядування навчально-виховних закладів і наукових установ, утвердження у сфері освіти гармонійного поєднання прав особи, суспільства й держави”.

У 70-х роках ХХ ст. важливим завданням було відокремити управлінські функції керівника навчального закладу від педагогічних; у 80-х — уточнити сутність і структуру управлінської діяльності керівника; в 90-х — з’ясувати умови ефективного управління; на сучасному етапі — запровадити конкурентоспроможні технології управління, а саме: технології цільового стратегічного, проектно-цільового, громадсько-державного, адаптивного, інвестиційного та інших типів управління.

Державно-громадське управління сучасним навчальним закладом передбачає розвиток колегіальних форм управління, єдність управління та співуправління, раціональний розподіл функціональних обов’язків між керівниками (сьогодні їх можна назвати менеджерами освіти) і членами колективу, активне включення в процес управління педагогічних працівників, учнів, батьків, громадськості, формування нових економічних відносин між навчальними закладами і зовнішнім середовищем.

Робота менеджера освіти в навчальному процесі пов’язана зі свідомою управлінською діяльністю, яка спрямована на удосконалення системи освіти, створення сприятливих умов навчання, вдосконалення в засвоєнні знань, умінь і навичок, підготовки до трудової, фізичної, професійної діяльності.

Управлінська діяльність на професійному рівні при реформуванні освіти

потребує обізнаності керівника з такими проблемами:

- сучасними закономірностями управління як відкритими соціально-педагогічними системами, серед яких обов'язковий вплив освітніх інновацій на результати діяльності навчальних закладів;
- сучасними науковими підходами до управління, як: системний, синергетичний, глобалістичний, ситуаційний, цільовий, стратегічний;
- пріоритетними принципами управління — принципами відкритості, інноваційності, адаптивності, проєктивності, інформаційності, демократичності, економічної та юридичної забезпеченості;
- модернізованими функціями, формами, методами, організаційними структурами, технологіями управління.

Зміст управлінської діяльності менеджера освіти в умовах реформування системи національної освіти України визначається сукупністю його управлінських функцій, які постійно оновлюються, тобто модернізуються, видозмінюються. Основними серед них є: прийняття управлінського рішення, організації, планування, обліку і контролю, регулювання, корекції, стимулювання, а також представницька, аналітична, дипломатична функції тощо.

Першочерговими завданнями є налагодження високопрофесійного, наукового, аналітичного, інформаційного супроводу управлінських рішень, подолання розрізненості адміністративних даних.

Нова модель системи управління сферою освіти має бути відкритою і демок-

ратичною. У ній передбачається забезпечення державного управління з врахуванням громадської думки, внаслідок чого змінюються навантаження, функції, структура і стиль центрального та регіонального управління освітою.

Розвиток освітньої установи має ґрунтуватися на радикальній перебудові управління нею, демократизації та гуманізації. Це потребує оновлення функцій управління сучасним навчальним закладом, розроблення та впровадження нових форм організаційно-педагогічної діяльності, підвищення рівня соціально-психологічних знань та умінь роботи з людьми.

Практика показує, що у період кардинальних змін часто вдаються до крайнощів. Серед них — відмова від традиційного заради впровадження нового, прагнення зберегти традиції, свідоме відторгнення нового. Мабуть, у питаннях оновлення управління треба не забувати і використовувати набутий досвід і не відкидати нового, продиктованого сьогоденням. Адже будь-який розвиток можливий тільки за умови впровадження інновацій, які після адаптації стають традиціями. Слід зазначити, що оптимальне поєднання класичних і оновлених підходів до управлінської діяльності керівника навчального закладу, сприятиме формуванню творчого колективу односторонців, демократизації навчально-виховного процесу, залученню батьків, громадськості до розв'язання насущних проблем навчального закладу.

ХАРАКТЕРИСТИКА РЕГІОНАЛЬНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

На сучасному етапі розвитку цивілізації стає очевидним безпрецедентний попит на освіту, викликаний усвідомленням її вирішального значення для соціально-культурного й економічного розвитку суспільства. Високий освітній рівень громадян створює у країні потенційні умови для її розвитку, приводить до перебудови суспільства, здатного до оптимальної самоорганізації, самовиявлення і саморозвитку. Освіта має неабияке значення і для самої людини. В науці є термін “людський капітал”, який визначає міру втілення в людині здібностей, які дають прибуток. Приблизно 80 % складових людського капіталу становить освіта, тобто надбана кваліфікація. Особливо затребуваним стає цей капітал сьогодні, коли соціальна стратифікація особистості все більше визначається профілем, глибиною і якістю отриманої освіти, набутими вмінням і навичками. Тому не згасає інтерес до вивчення інституту вищої освіти у все ширшого кола науковців в усьому світі. Економічні, політичні, соціальні та інші зміни, що відбуваються в суспільстві, змушують швидко реагувати і вносити корективи в її концепцію. Для вирішення цього завдання ключову роль повинен зіграти маркетинг вищої освіти. Маркетингова діяльність — діяльність, спрямована на задоволення потреб груп людей за допомогою

обміну, щодо забезпечення наявності потрібних товарів і послуг для відповідної аудиторії у відповідний час, у належному місці, за певною ціною, при здійсненні необхідних комунікацій і заходів для стимулювання збуту.

У сучасних соціально-економічних умовах маркетинг поширився в усі галузі і ланки господарства. Маркетингова діяльність уже стала невід’ємною складовою роботи багатьох компаній і організацій. Виробничі об’єднання і банки, торговельні та посередницькі фірми відкривають відділи маркетингу, ведуть пошук фахівців.

Зараз освіта також стала складовою ринкової системи. Вона виступає і як продавець освітніх послуг, і як покупець найбільш кваліфікованого людського капіталу, і як суспільний інститут формування ринкової свідомості суспільства.

Наше локальне дослідження мало за мету визначити, проаналізувати та порівняти регіональні маркетингові стратегії (див. рисунок), які вже пройшли апробацію в процесі організації експерименту з проблеми:

- робота з абітурієнтами у школах міста та району, укладення договорів про співпрацю, а також розміщення на території школи інформаційних стендів Придунайської філії МАУП; (Озернянська ЗОШ, ЗОШ № 41 та № 4 м. Ізмаїла) — 85 % ефективності;

- робота “Центру “Абітурієнт” про-
водилась з випускниками 9-х та 11-х
класів, що в свою чергу дозволило ви-
пускникам вчасно зорієнтуватись у
виборі майбутньої спеціальності; (діє з
2007 р., один із слухачів центру вступив
на денну форму навчання до МАУП) —
50 % ефективності;

- відкриття на базі Придунайської
філії МАУП “Центру ЗНО”, що в свою
чергу надає змогу більш широко охо-
пити Придунайський регіон і безпосе-
редньо дозволяє абітурієнту ознайо-
митись з переліком спеціальностей та
спеціалізацій, з правилами прийому, з
ліцензіями, акредитаціями тощо — 90 %
ефективності;

- реклама в ЗМІ, візуальна ре-
клама (розміщення бігбордів) не дала
очікуваної ефективності; (були роз-
міщені і на території м. Ізмаїла, і в
Білгород-Дністровському та Татарбу-
нарському районних центрах, але така
реклама не виправдала себе: інформація
на бігбордах змінюється постійно, на ній
просто не загострюється увага, а реклама
в пресі не дає належних результатів, бо
молодь переважно не цікавиться друко-
ваною продукцією — 40 % ефективнос-
ті;

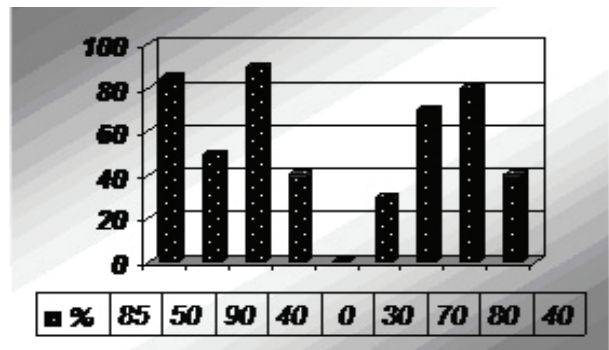
- sms-інформування про нові спе-
ціальності; планується укласти договір з
центром sms-інформування, що надасть
змогу охопити ширше коло потенційних
студентів — 0 % ефективності;

- робота з Інтернет-сайтом, яка про-
водиться з 2008 р. — 30 % ефективності;

- робота з міським центром під-
приємництва, дала змогу охопити май-
же усі міста регіону та дозволила в
найкоротші терміни зустрітись із ви-
пускниками шкіл, надати їм вичерпну
інформацію стосовно ВНЗ та відповісти
на їхні запитання — 70 % ефективності;

- постійне співробітництво з мі-
ським центром зайнятості, який щорічно
організовує зустрічі випускників шкіл
з провідними вишами регіону — 80 %
ефективності;

- спільне проведення міської олім-
піади з міським відділом освіти для ви-
явлення і зацікавлення найбільш здіб-
ної молоді м. Ізмаїла — 40 % ефективності.



Рейтинг ефективності маркетингових стратегій

Разом з тим проблема ще не вив-
чена досконало, глибшого аналізу
потребує проблема смс-інформування,
розміщення реклами на міському
порталі та телереклами.

РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

У сучасному світі, який увійшов у третє тисячоліття, розвиток України визначається у загальному контексті європейської інтеграції з орієнтацією на фундаментальні цінності західної культури: парламентаризм, права людини, свободу пересування, свободу отримання освіти будь-якого рівня та інші атрибути громадянського демократичного суспільства. Необхідність реформування системи освіти України, її удосконалення і підвищення рівня якості є найважливішою соціокультурною проблемою, яка значною мірою зумовлюється процесами глобалізації та потребами створення позитивних умов для індивідуального розвитку людини, її соціалізації та самореалізації в світі.

Стратегічними завданнями реформування вищої освіти в Україні є трансформація кількісних показників освітніх послуг у якісні. Цей трансформаційний процес має базуватися на таких засадах: по-перше, національна ідея вищої освіти, зміст якої полягає у збереженні і примноженні національних освітніх традицій; по-друге, розвиток вищої освіти повинен підпорядковуватись законам ринкової економіки, тобто закону розподілу праці, закону змінності праці та закону конкуренції, оскільки економічна сфера є важливою у формуванні логіки суспільного розвитку; по-третє, розвиток вищої освіти слід розглядати у контексті тенденцій розвитку світових освітніх систем.

Основні цілі Болонського процесу зводяться до такого: побудова Європейського простору вищої освіти як передумови розвитку мобільності громадян з можливістю їх працевлаштування; посилення міжнародної конкурентоспроможності як національної, так і в цілому європейської системи вищої освіти; досягнення більшої сумісності та порівняності систем вищої освіти; змагання з іншими системами вищої освіти за студентів, вплив, гроші та престиж тощо.

Співпраця з європейцями у сфері освіти на шляху входження України в Європу є одним з пріоритетів розвитку вищої освіти в Україні. Проте не є самоціллю проголошення: дорога до Європи за будь-яку ціну, тільки інтегрування в Європу.

Напрями розвитку вищої освіти в Україні, з одного боку, стратегічні, з іншого — вони дають імпульс для подальшого поліпшення стану освіти і науки вже у недалекому майбутньому. Учасники парламентських слухань визнають, що: вирішення пріоритетних завдань інноваційного соціально-економічного розвитку країни неможливе без опори на освіченість суспільства; глобальні динамічні зміни в суспільно-економічному розвитку зумовлюють стратегічні завдання і визначають головні напрями оновлення і розвитку вищої освіти в Україні, підвищення її якості і приведення у відповідність до потреб ринку праці; вища школа робить значний внесок у формуван-

ня економіки і розвиток громадянського суспільства; саме вища освіта забезпечує відтворення і розвиток інноваційного потенціалу економіки і демократичного суспільства.

Учасники парламентських слухань вважають, що після прийняття законів “Про освіту”, “Про вищу освіту”, “Про наукову, науково-технічну діяльність” в Україні вживаються заходи щодо поліпшення забезпечення гарантованих Конституцією України прав громадян на здобуття вищої освіти, вдосконалення мережі вищих навчальних заходів, посилення їх автономії, підвищення якості освіти та демократизації навчального процесу.

З урахуванням державних і регіональних потреб поліпшено структуру і збільшено обсяги підготовки фахівців, розширено доступ до здобуття вищої освіти інвалідів. Сучасний склад освіти залишився відносно автономним суспільним інститутом, здатним до самозбереження, до виживання та саморозвитку за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів, вдалого поєднання наукових, освітніх і виховних функцій та накопиченого роками могутнього інтелектуального потенціалу, який зміг протистояти деструктивним. Тому можемо казати не про докорінну реформу вищої школи, а про адаптацію до нових соціально-економічних умов.

СТАН УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ: ПРОТИРІЧЧЯ ТА ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ

Розвиток кожної країни супроводжується постійними змінами в суспільно-політичній, економічній сферах, у тому числі й у сфері освіти. Актуальність проблеми управління освітою в Україні зумовлена необхідністю реформування всіх ланок системи освіти у зв'язку з інтеграцією в європейський освітній простір. Засоби та методи управління системою освіти, які були запроваджені ще за часів адміністративно-командної системи управління, виявилися неефективними.

Сфера освіти сьогодні потребує впровадження і реалізації більш гнучкої, демократичної та професійної системи управління. Тому виявляється конче необхідним здійснити історичний аналіз становлення та розвитку системи управління освітою, її змін у часі, знайти шляхи подолання існуючих протиріч у системі управління освітою. Краще зрозуміти сутність освітніх процесів і тенденцій, що відбуваються в останні роки в Україні, вивчити їх вплив на суспільство, оцінити результати реформування системи державного управління освітою, зокрема загальною середньою та вищою освітою, можливо лише за умови комплексного вивчення минулого та сучасного стану системи управління освітою.

Існуюча система управління освітою поступово утверджується як державно-громадська. Однак цьому заважає чимало протиріч, які обумовлені наявністю проблем в управлінні освітньою системою в Україні. Серед найважливіших

із них можна назвати: розрізненість спільної діяльності суспільства, системи освіти і засобів масової інформації щодо створення і поширення освітніх, виховних, науково-просвітніх програм, передач та інших матеріалів; недосконалість форм і недостатня активізації участі професійних об'єднань і асоціацій освітніх установ, педагогічних працівників і науковців, батьків (законних представників) і громадських організацій у реалізації державної політики в галузі освіти; практична відсутність форм і методів розвитку самоврядування суб'єктів освіти; нерозвиненість правових основ взаємин виконавців освітніх послуг, учнів та їхніх батьків (законних представників), органів самоврядування. Організаційна структура державно-громадського управління освітою охоплює органи державної влади та місцевого самоуправління, регіональні органи управління освітою, органи громадського управління і самоуправління всіх рівнів. Державно-громадське управління освітою можна представити як інтеграцію трьох напрямів роботи:

- демократизація діяльності органів державної влади та управління освітою;
- розвиток асоціацій учасників освітньої діяльності (професійні асоціації педагогів, органи учнівського та батьківського самоуправління всіх рівнів);
- організації громадських органів управління освітою.

Враховуючи наявні перспективи та протиріччя у розвитку сучасної системи управління освітою, треба розробити інноваційні підходи щодо управління вищим навчальним закладом. Запорукою прогресивних змін в освіті України має стати утвердження державно-громадської моделі управління нею, при цьому врівноваження впливу державного та громадського чинників на стан і перспективи розвитку системи освіти набуває вирішального значення.

Таким чином, нині модернізація системи управління освітою в державно-громадському напрямі стає першочерговим завданням і для теоретичних розробок, і для впровадження практичних інновацій. Запропоновані в роботі напрями модернізації системи управління сприятимуть поліпшенню регіональної системи управління освітою на інноваційних засадах і можуть бути використані у практичній діяльності керівниками вищих начальних закладів.

ЕФЕКТИВНІСТЬ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКА РАЙОННОГО ВІДДІЛУ ОСВІТИ

Основною характеристикою ХХІ ст. є визначення світового спільного гуманістичного спрямування суспільства, його розвиток та інтеграція, перехід від управління як “інтуїції та здорового глузду” до наукового управління, яке сприяло б розвитку всіх сфер суспільства й суспільного життя, і освіта не є винятком.

Сучасні тенденції модернізації освіти зумовлюють оновлення управління загальноосвітніми навчальними закладами. Перед керівниками шкіл постають нові завдання, які потребують умінь аналізувати великий обсяг фактичного матеріалу, узагальнювати тенденції, прогнозувати розвиток педагогічної системи школи, приймати рішення, організовувати їх виконання, оцінювати результати. Керівники шкіл все сильніше відчувають вплив ринкових відносин, усвідомлюють, що управлінські процеси не обмежуються внутрішкільним управлінням. Посилюється вплив соціуму, громадськості на управлінську діяльність. Окремої уваги керівників шкіл потребує управління людськими ресурсами, залучення педагогів, батьків, учнів до розв’язання шкільних проблем.

За таких умов діяльність керівників шкіл значно ускладнюється, оскільки вони вже не є пасивними виконавцями формальних інструкцій і вказівок. Практика показує, що переважно керівники шкіл добре усвідомили необхід-

ність власної активності, самостійності, що вони відчувають відповідальність за прийняття рішення.

Отже, управління школою стає професійною діяльністю, зміст якої виходить за межі педагогіки. Професіоналізм сучасного керівника ВНЗ визначається знаннями та вміннями, які дозволяють забезпечувати ефективне управління.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про постійний науковий інтерес до визначення рис сучасного менеджера освіти. Так, Ю. А. Конаржевський визначає менеджмент як нову філософію управління, подає розгорнуту характеристику основних рис менеджера-лідера. Ідеї демократизації, гуманізації, системності, інноваційності управління, впровадження менеджменту, цільового та адаптивного управління розвинені в працях представників української наукової школи (Л. І. Даниленко, Г. А. Дмитренко, Г. В. Єльнікова, В. В. Крижко, В. І. Маслов, В. В. Олійник, Є. М. Павлютенков, В. С. Пекельна, Є. М. Хриков).

Розв’язання проблем моніторингу як комплексу процедур зі спостереження, розробку методів моніторингових досліджень, вироблення та коректування управлінських рішень знаходимо в працях українських науковців (Г. Дмитренко, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Т. Лукіна, О. Локшина, О. Ляшенко).

Таким чином, сучасний характер суспільного розвитку висуває до керів-

ника нові, достатньо високі вимоги. По-перше, виникла і стала часом непомірно складною система управління з усіма її розгалуженнями влади і підпорядкування. По-друге, якісно змінився звичайний працівник. Люди сьогодні мають якісну освіту, вільніше мислять, спокійніше змінюють місце роботи, менше схильні до чиношанування і покірної залежності. Фундаментальні зміни у ставленні до роботи, освіти, технології, стилю життя, потреб і соціальних чекань істотно змінили і становище керівника. Всі нові тенденції громадського життя зробили його роботу більш складною і відповідальною.

Завдяки аналізу теорії управління сучасною школою можемо зробити висновки щодо виявленої сукупності протиріч:

- між суспільною формою існування управлінської діяльності, характером роботи, що зумовлює міжособистісну взаємодію, та індивідуальною формою опанування управлінських технологій кожним керівником;
- між об'єктивними вимогами суспільства до особистості й діяльності керівника освіти та обмеженістю умов для розвитку його професіоналізму в повсякденній практиці;
- між цілісністю змісту управлінської діяльності та значною кількістю її напрямів;
- між свідомістю керівників, яка спрямована до минулого соціального досвіду, та необхідністю орієнтації їх на майбутні зміни в освіті;
- між необхідністю забезпечення

розвитку педагогічної системи навчального закладу, що потребує інноваційних підходів, і особистою неготовністю до впровадження інновацій;

- між прагненням керівників до творчого пошуку та недосконалістю нормативно-правової бази.

Складна система управління та характер відносин у суспільстві вимагають наявності певного рівня сформованості особистісних якостей керівника: патріотизму; високого рівня вербальності, емпатійності, комунікативності; відмінних організаторських, логічних та евристичних здібностей; морально-вольових якостей; володіння сучасними методиками застосування інформаційних технологій; демократичного стилю управління; гнучкості, розмаїтості, доступності у часі і просторі. Ми вважаємо, що означені риси можливо сформулювати за умови постійного самовдосконалення та прагнення керівника до самоосвітньої діяльності, що й передбачає самоменеджмент професійної діяльності.

Наше дослідження передбачало спостереження, аналіз документів діяльності керівників районну відділу освіти, тестування, анкетування, бесіду, інтерв'ю, статистичний аналіз результатів менеджерів освіти Кілійського району Одеської області. Проміжні результати дослідження дали змогу зробити висновки, що сучасний керівник повинен володіти багаторівневою системою самоменеджменту, постійно вдосконалювати її відповідно до сучасних умов.

ЯКІСТЬ ОСВІТИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ОСВІТНЬО-УПРАВЛІНСЬКИХ РЕФОРМ У КОНТЕКСТІ БОЛОНСЬКОЇ КОНВЕНЦІЇ

Процес реформування національної системи освіти у контексті вимог Болонської конвенції передбачає забезпечення рівного доступу до якісної освіти, тому ця проблема стала не лише психолого-педагогічною, а й перейшла в розряд загальноосвітніх, політичних та управлінських. Основним завданням Болонського процесу є створення Європейського простору вищої освіти (ЄПВО).

Проблема практичного вимірювання якості освіти та ефективності державного управління нею ускладнюється тим, що й досі у науковій вітчизняній та зарубіжній літературі не сформований єдиний категорійно-понятійний апарат. Це призводить до розходжень у тлумаченні механізмів державного управління якістю освіти та відповідної системи показників.

Серед дослідницьких підходів, які розкривають сучасні проблеми управління якістю освіти, треба виокремити вивчення якості професійної освіти (О. Абдулліна); обґрунтування сучасної системи державного управління якістю загальної середньої освіти в Україні (Т. Лукіна); наукову розробку проблеми професіографічного моніторингу в педагогічних вузах (С. Сіліна). Водночас ціла низка науковців (Л. Гриневич, І. Іванюк, О. Ляшенко, О. Локшина, В. Луначек, О. Овчарук та ін.) акцентують увагу на реформуванні освітньої

системи засобами використання моніторингових технологій на всіх рівнях.

Системне дослідження якості освіти передбачає вивчення комплексу проблем, що охоплюють: а) з'ясування сутності базових понять якості освіти (її означення, структурні компоненти, властивості, критерії і норми тощо); б) визначення процедур і показників оцінювання якості освіти (як освітнього процесу, його результату і функціональної системи); в) проведення моніторингу та прийняття управлінських рішень з метою забезпечення встановлених норм якості освіти на всіх її рівнях.

На основі аналізу, систематизації та узагальнення підходів вітчизняних та зарубіжних авторів було запропоноване узагальнююче поняття якості освіти: це показник освітньої діяльності або освітніх послуг, що характеризує з різних позицій здатність і дійсність задоволення власників освітніх потреб в одержанні освіти, її рівня, спрямованості, що відповідає цим потребам та існуючим освітнім стандартам і освітнім програмам. Поняття якості освіти визначається через її складові, до яких належать: освітні стандарти, професіоналізм, сучасні технічні засоби навчання, сучасні педагогічні технології, якість навчання, навчально-виробничу базу, освітній менеджмент,

маркетинг, соціальне партнерство та багатоканальне фінансування.

Таким чином, характер взаємозв'язку якості освіти й правового регулювання суспільних відносин у галузі освіти дає змогу зробити висновки:

1) поняття якості освіти є поліаспектною, складною категорією, що має як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. З погляду можливостей і необхідності правового регулювання управління якістю освіти слід розрізняти: управління якістю системи освіти, управління якістю процесу й результату освітнього процесу, управління якістю педагогічної роботи, управління якістю освіти освітньою установою та ін.;

2) правову основу якості освіти становлять державний освітній стандарт та

інші, установлені державою вимоги до освіти. В оцінюванні якості освіти треба орієнтуватися на якість освітнього процесу, що, по-перше, підлягає регламентації у формі певних вимог і умов, по-друге, дає найбільшу картину успішності освіти;

3) договір надання платних освітніх послуг є одним із основних і єдиним засобом забезпечення (захисту) якості освіти, в нього можуть бути включені додаткові вимоги й умови реалізації освітнього процесу;

4) Діюче освітнє законодавство ще не повною мірою забезпечує правові гарантії якості освіти, а також фактично не передбачає засобів захисту якості освіти, за винятком випадків подання колективної рекламації.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

Успіх діяльності тієї чи іншої організації значною мірою залежить від того, наскільки працівники цієї організації об'єднані загальними цілями і загальним ставленням до своєї праці. Потужним стратегічним інструментом, що орієнтує всі підрозділи та окремих осіб на однакові цілі, мобілізує ініціативу співробітників, забезпечує і полегшує спілкування, є корпоративна культура. Саме вона робить організацію унікальною, формує її історію та організаційну структуру, правила комунікації та прийняття рішень, внутрішні ритуали та легенди.

Якщо визначати корпоративну культуру як спосіб існування організації, то стане зрозуміло, що вона буде змінюватися разом зі зміною зовнішніх умов існування. Необхідність не просто виживання, а розвитку вищої школи України в нових, ринкових умовах вимагає постановки і вирішення нових стратегічних завдань. Стратегічних цілей вищого навчального закладу можна досягнути тільки у випадку, якщо ці цілі поділяє не лише керівництво, а й більшість співробітників.

Корпоративна культура — комплекс цінностей, уявлень, понять і переконань, які поділяють всі члени організації, поведінкові норми, які створює організація при подоланні перешкод внутрішнього і зовнішнього характеру. Вона стає атрибутом сучасної

організації, має свою функціональну спрямованість, що зумовлює об'єднання цінностей організації і працівника, якісне поліпшення їх спільної життєдіяльності.

Нині достатньо підтверджень незаперечного зв'язку між виробничими показниками в компанії та її корпоративною культурою. Культура — не єдина складова успіху. Важливими є такі аспекти, як стратегія компанії та її структура, організація виробничих процесів і система оплати, стан ринку, конкуренція та багато іншого. Але корпоративна культура є ключовим компонентом на шляху до успіху.

Функціонально корпоративна культура забезпечує формування морально-етичних цінностей і установок життєдіяльності корпорації, що спонукають потенціал інтелектуальної та духовної енергії людських ресурсів на ефективну реалізацію її місії. Під впливом корпоративної культури відбувається зміцнення зв'язків працівників з керівництвом університету, об'єднання працівників усіх рівнів на основі цінностей, норм і традицій організації, підвищення їх відповідальності за якість діяльності. Вона організує роботу і розпоряджається людськими ресурсами, щоб діяльність ВНЗ забезпечувала високу мобільність, збагачення, соціальний захист тих, хто в ньому працює.

Один із провідних фахівців у галузі психології організації американський психолог Едгар Шейн розробив ієрархію рівнів корпоративної культури. Основою цього поділу стали деякі базові уявлення, що сприймаються на підсвідомому рівні і визначають поведінку людей. Другий рівень — це цінності та вірування, що свідомо сприймаються членами організації, це ядро корпоративної культури, оформлене, звичайно, в документах. Третій рівень корпоративної культури — її зовнішні прояви: застосовувана технологія та архітектура, зразки поведінки людей (ритуали, церемонії тощо), організація приміщень та інші видимі атрибути організаційної культури [3, 31].

Основними елементами корпоративної культури є місія організації; командний дух, стиль керівництва та лідерства; стиль ділової взаємодії; система комунікацій та інформаційний простір всередині і зовні організації; фірмовий стиль організації.

Специфікою корпоративної культури ВНЗ є те, що в її рамках відбувається формування студентської субкультури — студенти розглядаються не як “клієнти”, а як члени колективу, зі своїми інтересами і потребами. Одним із основних механізмів формування студентської субкультури є створення системи студентського самоврядування. Частиною корпоративної культури ВНЗ є робота з випускниками. Про якість вищої освіти найкращим чином свідчить те, наскільки успішні випускники того чи іншого університету. У рейтинговій системі західних університетів одним із центральних показників вважається, як випускники влаштувалися в житті. Робота з випускниками, створення клубів, асоціацій і

служб у зв'язках з випускниками — це основні чинники корпоративної культури університетів і, отже, важливий елемент формування їхнього іміджу та розвитку внутрішньої культури.

Всі зміни в організаційному світі за останні роки вказують на важливість не просто сильних корпоративних культур, а культур гнучких, здатних пристосовуватися до нових умов існування організації. В цілому колектив, що володіє ефективною корпоративною культурою, відрізняє злагодженість, взаємодія (командний дух), задоволення від роботи і гордість за результати, відданість організації і готовність відповідати її високим стандартам, висока вимогливість до якості праці, готовність до змін, викликаних вимогами прогресу і конкурентною боротьбою, незважаючи на труднощі і бюрократичні перепони.

Корпоративна культура Краснодарського інституту Міжрегіональної Академії управління персоналом перебуває в процесі формування, але вже зараз можна сказати, що тут переважає атмосфера колективізму, взаємоповаги, дружньої підтримки та розуміння того, що створення культурних традицій сприяє розвитку вузу як науково-педагогічної установи та культурного феномену.

Література

1. Луков С. В. Человек в зеркале организационных культур // Знание. Понимание. Умение. — 2010. — № 7.
2. Черных Е. А. Организационная культура предприятия в системе управления персоналом: Дис. канд. економ. наук. — М.: МГУ, 2006.
3. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002. — С. 28–34.

ПОРІВНЯЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ТА НЕДЕРЖАВНИМИ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

Управління педагогічними працівниками — 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 стосовно своїх підлеглих. Необхідність нового підходу до побудови системи освіти зумовлена входженням України у світовий освітній простір, упровадженням нових методів навчання для підготовки спеціалістів, здатних працювати у нових економічних умовах, підвищенням вимог до професійного рівня випускників вищих навчальних закладів. Для забезпечення ефективного функціонування навчальних закладів освіти України в сучасних умовах необхідно реорганізувати систему управління навчальним процесом. Така реорганізація пов'язана з необхідністю реалізації Болонського процесу у системі вищої освіти України та інтенсифікації діяльності навчальних закладів. Існує єдиний ефективний шлях інтенсифікації — інформатизація системи управління закладами освіти на основі створення автоматизованих інформаційних систем та технологій, які забезпечують вирішення завдань збирання, оброблення, зберігання та ефективного використання інформації у процесі управління і державних, і недержавних закладів освіти. Створен-

ня закладом освіти системи управління з використанням комп'ютерної техніки дасть змогу підвищити якість та оперативність робіт у ВНЗ.

Метою управління є ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, щодо якого формулюється мета. Стратегічний рівень управління закладами освіти визначається комплексом дій, які забезпечують модернізацію навчального закладу через розробку і реалізацію стратегічного плану розвитку, напрацювання раціональної організаційної і функціональної структури, належний представницький рівень на рівні Міністерства освіти і науки України та регіональних органів державного управління. На цьому рівні засобами автоматизації доцільно використовувати традиційні програмні засоби управління проектами.

Тактичний рівень управління навчальним процесом базується на реалізації дій, що забезпечують формування планів проведення навчальних занять, розрахунку і розподілу штатної кількості викладачів навчального закладу, оперативного управління та моніторингу занять. Прийняття управлінських рішень з організації навчального процесу (на тактичному рівні) ґрунтується на системі зовнішніх і внутрішніх впливів на навчальний заклад, серед яких виокремлюється множина нормативних обмежень, у першу

чергу, пов'язаних із формуванням числових параметрів навчального навантаження.

Існують кілька принципів управління навчальними закладами державними і недержавними: демократизація управління (істотне розширення прав учителів і педагогічних колективів, заміна командно-адміністративних методів управління демократичними, створення комфортного морально-психологічного клімату в колективі, моральне і матеріальне стимулювання творчих пошуків учителів); поєднання колегіальності з персональною відповідальністю (персональну відповідальність перед державними органами за роботу загальноосвітнього навчально-виховного закладу несе його директор, за стан справ з освіти в районі — завідувач відділом освіти районної держадміністрації та ін. У прийнятті рішення керівник зобов'язаний враховувати думку членів колективу, якщо вона не суперечить законам України); принцип науковості (управління закладом освіти на основі законів України, нормативних актів та широкого використання досягнень науки про управління освітою, результатів досліджень психолого-педагогічних наук, передового педагогічного досвіду); перевірки фактичного виконання прийнятих рішень (без об'єктивного державного контролю за виконанням працівниками закладу своїх функціональних обов'язків неможливо правильно управляти навчально-виховним закладом; керівник навчально-виховного закладу повинен не тільки перевіряти виконання прийнятих рішень, а й створити умови та надавати необхідну допомогу для їх виконання); принцип оперативності, конкретності і діловитості (своєчасне вирішення завдань, поставлених перед колективом закладу освіти; розв'язання завдань на основі точної, перевіреної інформації; всебічна компетентність керівника у питаннях педагогічної теорії

і практики, основ наукової організації праці, передового досвіду в управлінні НЗ); принцип цілеспрямованості (спрямування зусиль на вирішення головних і визначальних завдань освіти і виховання на кожному конкретному етапі розвитку суспільства); принцип ініціативи та активності (підтримка керівником НЗ, його заступниками творчих пошуків педагогів, розвиток їхньої ініціативи і активності у розв'язанні актуальних завдань навчально-виховного процесу); оптимізації (досягнення високої ефективності в педагогічній діяльності).

В. О. Сухомлинський радив своїм колегам: “Умійте осмислити пройдений шлях. Осмислення того, що вже зроблено, — це велике духовне багатство школи” [1, 603]. Він завжди глибоко і всебічно аналізував результати навчально-виховної роботи і це допомогло йому по-науковому розв'язувати складні педагогічні проблеми.

Цілеспрямованість в управлінні передбачає вміння із багатьох завдань, які стоять перед навчально-виховним закладом, вибрати основні, від розв'язання яких залежить успіх роботи закладу освіти. Принципи управління освітою в державних і недержавних закладах у практичній діяльності керівника виступають не відокремлено один від одного, а в комплексі. Безумовно, кожний тип навчального закладу має свої переваги та недоліки, які потребують поглибленого вивчення, що є перспективами нашого дослідження.

Література

1. *Сухомлинський В. О.* Розмова з молодим директором школи: Вибрані твори: У 5 т. — К.: Рад. шк., 1976. — Т. 4.
2. *Управління навчальним закладом: Навч.-метод. посіб.: У 2 ч./ О. Мармаза, О. Касьянова, В. Григораш та ін.* — Х.: Ранок; Веста, 2003.

Збірник “Матеріали науково-практичної конференції магістрів та молодих вчених “Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку” містить наукові статті, що стосуються актуальних питань розвитку менеджменту в Україні, зокрема менеджменту організацій, а також виробничих, готельно-туристичного комплексу, навчальних закладів, установ галузі охорони здоров'я, управління персоналом, інвестиційного та інноваційного менеджменту.

Для всіх, хто цікавиться розвитком менеджменту в Україні.

Наукове видання

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

*Матеріали науково-практичної конференції
магістрів та молодих вчених,
м. Київ, 23-24 вересня 2010 р.*

Відповідальний редактор за випуск *Т. М. Федосенко*

Коректори *Т. К. Валицька, А. А. Тютюнник*

Комп'ютерне верстання *К. І. Мельник*

Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 07.10.2011. Формат 70×100¹/₁₆. Папір офсетний.

Друк ротаційний трафаретний.

Ум. друк. арк. 21,93. Обл.-вид. арк. 16,77. Наклад 300 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»
03039, Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.*

Надруковано в друкарні ДП «Видавничий дім «Персонал»