

Менеджмент і адміністрування: *тенденції розвитку*

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

*Матеріали XI–XII науково-практичної конференції
магістрів та молодих вчених,
м. Київ, МАУП, 27 березня та 16 жовтня 2015 р.*

*За редакцією
Н. І. Новальської, Л. В. Бірдус,
М. І. Філіпова*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2016

ББК 65.290-2я43
М50

Рецензенти: *О. В. Куроченко*, д-р екон. наук, проф.
А. Ю. Аль-Тмейзі, канд. екон. наук, доц.
Л. В. Лазоренко, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 12 від 17.12.15)*

Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку: Матеріали
М50 XI–XII наук.-практ. конф. магістрів та молодих вчених, м. Київ,
МАУП, 27 берез. та 16 жовт. 2015 р. / МАУП; за ред. Н. І. Новальської,
Л. В. Бірдус, М. І. Філіппова. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2016. — 222 с.

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

Для студентів, викладачів і всіх, хто цікавиться менеджментом.

ББК 65.290-2я43

© Міжрегіональна Академія управління
персоналом (МАУП), 2016
© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2016

ЗМІСТ

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Алиева Самира Мамед оглы Формирование кадровой стратегии организации	7	Єрофіцька О. Є. Обґрунтування необхідності застосування сучасних методик оцінки ефективності інвестування в навчання персоналу	36
Анісімов Д. В. Удосконалення управління процесом обслуговування покупців	10	Зайцева О. М. Аналіз та методи підвищення трудової мотивації персоналу	38
Браніцький О. В. Особливості управління конфліктами в туризмі	12	Захарова Н. О. Державне регулювання системи охорони праці та техніки безпеки в лікувально-профілактичних закладах України	40
Буднік А. В. Удосконалення структури управління та діяльності підрозділів організації	16	Козацька Д. С. Аналіз мотивації трудової діяльності на ПрАТ "СК "Саламандра"	43
Валієва-Доценко О. Д. Застосування сучасних технологій стратегічного аналізу для формування конкурентних переваг будівельної компанії	21	Котенок М. С. Актуальні питання підготовки фахівців з менеджменту митної справи	47
Ван Цзимин Современные методы эффективного управления производственными конфликтами	24	Красицкая Н. Б. Как удержать сотрудников при смене руководства?	49
Гахизаде Гюндуза Афис оглы Управление персоналом туристического предприятия	26	Кривульченко Ю. В. Розроблення моделі стратегічного управління іміджем	52
Горбенко В. Ю. Організація діяльності закладів охорони здоров'я України в умовах реформування галузі	29	Лобода О. О. Сутність та основні аспекти мотивації	54
Гусейнли Канян Мустафа оглы Организация управления персоналом в сфере предоставления услуг	32	Лалак А. О. Основна мета реорганізації служби управління персоналом	56
Дідусенко Ж. В. Формування колективу закладу охорони здоров'я та керівництво в ньому	34	Лісоводська С. І. Управління людьми як складова управлінської діяльності	58

Лу Жунчунь Исторические предпосылки возникновения понятия “Имидж”	60	ключових показників діяльності.....	87
Марчук Н. М. Аналіз діяльності кадрової служби Святошинської районної в місті Києві державної адміністрації.....	63	Смоляр Л. М. Сутність та поняття “психологічний клімат”	92
Москалець О. І. Оцінка сучасного стану системи стратегічного планування ПП “МС Групи Корпорейшн”	65	Соловей О. А. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства.....	94
Орищенко О. М. Збільшення ролі керівника в управлінні та запобіганні виникненню конфліктів.....	68	Соловей С. В. Управління мотивацією персоналу підприємства	97
Пилипець Ю. О. Ефективне планування участі в торгових ярмарках, виставках, конференціях	70	Сотніков Д. С. Управління мотивацією персоналу підприємства	100
Подольнюк М. В. Перспективи поліпшення інформаційної діяльності рад та особливості інформаційного забезпечення у місцевому самоврядуванні	73	Стасюк А. В. Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи банку	103
Полонська В. В. Система якості освітньої діяльності навчального закладу України і рівня акредитації	75	Солошенко Н. М. Аналіз стану мотиваційних процесів на ТОВ “ТД МЕТАЛ ТРЕЙД”	106
Рудь І. М. Організація логістичної діяльності підприємства: теорія та практика.....	77	Серединський І. В. Аналіз основних підходів до управління персоналом	109
Санжара Д. С. Удосконалення системи місцевого самоврядування в Україні з урахуванням шведського досвіду.....	80	Стенько С. М. Теоретичні основи формування професійних та ділових якостей сучасного керівника закладу охорони здоров'я.....	112
Сафарова Руфата Тахир оглы Особенности стратегического управления в туризме	85	Сулима В. Г. Складові системи навчання персоналу	115
Синюка А. М. Розроблення механізму мотивації персоналу на основі		Суходольська Н. І. Активізація професійної мобільності кадрів	117
		Сяо Цзян Продвижение и использование корпоративного имиджа в связях с общественностью	120

Тищенко Я. В. Аналіз психологічних параметрів, що характеризують групову діяльність працівників підприємства.....	122	Кобилінська А. О. Застосування сучасних тарифних систем оплати праці персоналу підприємства.....	149
Тропотяга М. А. Аналіз основних аспектів організаційного процесу	124	Корбейнікова В. О. Удосконалення організації та нормування праці	155
Цзинь Ихав Формирование системы оценки персонала.....	126	Кулівник Д. К. Удосконалення професійного навчання персоналу	156
Чернобай В. В. Поняття та функції заробітної плати на підприємстві.....	128	Мохорт О. І. Удосконалення мотиваційної політики організації.....	159
Ян Ян Мотивация как способ повышения производительности труда	131	Мельніченко О. О. Удосконалення мотивації трудової діяльності персоналу шляхом запровадження системи грейдування посад.....	163
Яшкевич О. В. Аналіз системи нематеріальної мотивації та стимулювання праці у київській філії ПрАТ СК “БРОКБІЗНЕС”	134	Намчук Є. Г. Сучасні технології управління персоналом	167
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ТА ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ		Назаренко І. В. Розроблення програми створення професійної спілки на підприємстві	170
Агапова О. В. Вербальні та невербальні засоби комунікації та їх роль у системі управління персоналом.....	136	Олімп О. Е. Аналіз системи оплати праці на підприємстві та шляхи її вдосконалення (на прикладі ТОВ “КНИГАТОРГСЕРВІС- УКРАЇНА”).....	174
Болдіна О. В. Стан молодіжного безробіття в Україні	139	Пічугін К. С. Удосконалення системи матеріальної мотивації персоналу (на прикладі “ТВЗК Київський Академічний театр ляльок”).....	176
Бондар Я. В. Мотивація персоналу як складова соціально-трудова відносин	143	Плужник Л. В. Кадрова політика на підприємстві та шляхи її вдосконалення	180
Грицишина М. М. Демпінг та конкуренція на ринку охоронних послуг	147		
Ділідівко П. М. Організація системи комплексної оцінки персоналу			182

Питручак Ю. К. Конкурентоспроможність туристичного підприємства: підходи до забезпечення, критерії та методи оцінки.....	184	Феклістова М. О. Аналіз соціально-психологічного клімату в колективі та шляхи його оптимізації (на прикладі ПрАТ АСК “ІНТЕРТРАНСПОЛІС”)	207
Пилипишина Л. В. Методи професійного навчання персоналу	187	Чайка Т. Ф. Підвищення ефективності управління персоналом з урахуванням стратегії розвитку мережі ресторанів	211
Рудько Я. В. Формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу підприємств	190	Чорна О. І. Шляхи покращання соціально- психологічного клімату в колективі державного підприємства “Київський Експертно-технічний Центр Держпраці”	215
Тащука В. В. Удосконалення системи управління персоналом організації (на прикладі ПП “ТЕДЕКС МАСТИЛА УКРАЇНА”)	193	Шевелінда О. В. Аналіз та підвищення ефективності системи преміювання персоналу (на прикладі ВАТ “Полтавський гірничозбагачувальний комбінат”)	219
Тесленко А. Л. Актуальні питання логістичного управління економічними системами підприємств	201		
Усамов У. Р. Організаційні засади оцінки персоналу на підприємствах у галузі туризму	203		

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

АЛИЕВА САМИРА МАМЕД ОГЛЫ

магістрант МАУП, г. Киев

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

Тип власти оказывает существенное влияние на стратегию и стиль руководства, а также требования к персоналу. Очевидно, что наиболее полно использовать творческий потенциал человека можно только в демократическом обществе. Переход к рыночной экономике сопровождается процессом демократизации управления и находит отражение в философии предприятия. На предприятии кадровая политика формируется советом директоров, правлением и директором предприятия.

Кадровая политика на предприятии включает следующие элементы: тип власти в обществе, стиль руководства, философия предприятия, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

В прежние годы ей в значительной мере была присуща политическая (идеологическая) окраска, что отражалось в самом ее содержании и определении. “Кадровая политика — это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период”.

Переход к рыночной экономике существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время

это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Поскольку формирование кадров предприятия связано не с однозначным решением, а с альтернативностью возможных путей, выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудоустройства с учетом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;

- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему.

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой: с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, а с другой — динамичной, т. е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т. е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Исходя из этого, содержание кадровой политики не ограничивается

наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, ко-

торая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели. Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПОКУПЦІВ

У комплексі функцій управління діяльністю торговельного підприємства одне з головних місць посідає управління процесом обслуговування покупців у магазині. Слід приділяти особливу увагу реалізації цієї функції через її високу значущість у забезпеченні розвитку торговельного підприємства і підвищенні ефективності його діяльності.

Крім того, управління процесом обслуговування покупців нерозривно пов'язане з управлінням найважливішими економічними показниками діяльності торговельного підприємства ТОВ “ЛАКТИС ПЛЮС”, що істотно впливають на його фінансовий стан. Ефективність цього управління безпосередньо впливає на обсяг товарообігу, суму доходів і прибутку підприємства, а отже, і на можливості фінансового забезпечення його майбутнього розвитку.

Важливо звернути увагу і на те, що високий рівень обслуговування покупців і досягнутий відповідний імідж торговельного підприємства в цій галузі на споживчому ринку формує високий розмір його гудвілу і, відповідно, підвищує ринкову вартість підприємства за рахунок невлучимих активів.

Також слід зважати на те, що забезпечення відповідного рівня обслуговування покупців у магазині ТОВ “ЛАКТИС ПЛЮС” є не тільки виявом доброї волі менеджерів підприємства, спрямованої на забезпечення високих кінцевих результатів господарської діяльності, а й прямим їхнім обов'язком, що впливає з вимог законодавчих та інших нормативних актів, пов'язаних із забезпеченням прав покупців у процесі їхнього торговельного обслуговування (ці вимоги визначені законом про захист прав споживачів, порядком здійснення торговельної діяльності, правилами продажу продовольчих і непродовольчих товарів та інших нормативних актів).

Важливість функції управління процесом обслуговування покупців зводить її в ранг стратегічних функцій торговельного менеджменту, що має забезпечуватися на підприємствах торгівлі розробленням стратегічних цілей у цій сфері і заходів щодо їхньої реалізації.

Хоча поняття “рівень обслуговування покупців” має узагальнений характер, воно визначається конкретними елементами, що відіграють різну роль у забезпеченні цього рівня. На думку покупців і торго-

вельних експертів, найважливішими з них є такі елементи.

1. Наявність у магазині широкого і постійного асортименту товарів, що забезпечує задоволення попиту контингентів покупців, що обслуговуються.

2. Застосування в магазині прогресивних методів продажу товарів, що забезпечують найбільші зручності й мінімізацію витрат часу на здійснення покупок.

3. Надання покупцям додаткових торговельних послуг, пов'язаних зі специфікою реалізованих товарів.

4. Широке використання засобів внутрішньомагазинної реклами та інформації.

5. Висока професійна кваліфікація персоналу, який безпосередньо обслуговує покупців у торговельному залі.

6. Повне дотримання встановлених правил продажу товарів і порядку здійснення торгівлі в магазині.

Формування асортименту становить процес підбору для реалізації в магазині різних груп товарів, їхніх видів і різновидів, диференційованих за всіма відмітними ознаками. Процес формування асортименту товарів слід здійснювати за такими етапами:

1) визначається перелік основних груп і підгруп товарів, реалізованих у магазині;

2) здійснюється розподіл окремих груп і підгруп товарів у розрізі споживчих комплексів і мікрокомплексів (товари для дітей, будинку тощо);

3) визначається кількість видів і різновидів товарів у межах окремих споживчих комплексів і мікрокомплексів (у розрізі окремих груп і підгруп товарів);

4) розробляється конкретний асортиментний перелік товарів для певного магазину, що пропонується для реалізації контингентам покупців, які обслуговуються.

Важливу роль у підвищенні обслуговування покупців відіграє надання їм різних додаткових послуг поряд із вибором ефективних методів продажу товарів. Аналізуючи взаємозв'язок з процесом продажу товарів, додаткові послуги, що надаються покупцям у магазині, можна розподілити на три основні групи:

1. Послуги, що надаються покупцям у процесі здійснення ними покупок, спрямовані на ефективніше здійснення процесу вибору, добору і розрахунку за товари.

2. Послуги, що надаються покупцям у процесі післяпродажного обслуговування, пов'язані, як правило, з окремими видами товарів. Важливу роль відіграє організування додаткових послуг щодо політики післяпродажного обслуговування покупців багатьма закордонними торговельними фірмами.

3. Послуги, що не пов'язані безпосередньо з продажем й реалізацією конкретних товарів. Однак вони створюють більш комфортні умови для здійснення процесу обслуговування покупців.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТУРИЗМІ

Конфлікти в туризмі, як і в будь-якій сфері, де обслуговують клієнтів, виникають часто. Головною причиною таких суперечностей є порушення моральних норм стосунків між членами трудового колективу, неухважність і погане обслуговування клієнтів. Конфлікт на турфірмі може набувати різних форм, однак менеджер повинен уміти аналізувати, розуміти й управляти конфліктом.

Дуже важливо, щоб персонал умів правильно оцінити конфліктну ситуацію, й визначити час і місце виникнення, що на побутовому рівні набагато простіше.

Причини деяких конфліктів, що виникають у туризмі, можуть бути неявними. Крім того, вони залежать від характеру конфлікту, стадії його розвитку, міри долученості учасників тощо. Систематизація причин дає можливість вирізнити:

1. Обмеженість ресурсів, з одного боку, і намагання людини взяти для себе найкраще й в найбільшій кількості — з другого. Наприклад, конфлікт може виникнути під час розподілення відпусток у літній період працівниками туристичних фірм. Загалом розподілення ресурсів є істотною причиною конфліктних си-

туацій, які доводиться вирішувати менеджерам різних рівнів.

2. Суперечливість потреб, бажань, інтересів, цілей або цінностей. Така причина конфлікту може стати провідною не лише у стосунках з окремими туристами, а й загалом у функціонуванні внутрішнього середовища турфірми. Наприклад, окремі підрозділи готелю, виконуючи свої завдання і беручи відповідальність за їх реалізацію, можуть приділяти мало уваги цілям усієї організації; співробітник служби охорони, виконуючи свої безпосередні обов'язки, може не враховувати вимогу використання форменого одягу та ін.

3. Взаємозалежність обов'язків. Коли одна людина або група залежать у виконанні завдання від іншої людини або групи, завжди є ймовірність конфлікту. Наприклад, турист чекає сніданок у номері, його не доставляють вчасно. Через деякий час ця інформація надходить до керівника служби розміщення, і з'ясовується, що причиною є несвочасне завезення напівфабрикатів. Керівник зв'язується з організацією, з якою було укладено договір на транспортування напівфабрикатів, де повідомляють, що машина

виїхала вчасно. Виникає думка, що вона потрапила в затор. З'ясовуючи причини затору, можна, наприклад, дізнатися про аварію. Отже, неправильне формування організаційної структури; нечітке розподілення прав і обов'язків; подвійне, потрібне підпорядкування працівників тощо є важливим аспектом менеджменту, правильна організація якого дасть змогу уникати конфліктів.

4. Незадовільні комунікації. Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Іноді не вдається знайти винного в непорозумінні. Це або турист неправильно зрозумів інформацію, яку йому запропонував менеджер, під час інструктажу перед мандрівкою, чи сам менеджер не дуже чітко висловлювався. В середині туристичних підприємств погана комунікація може бути зумовлена технічними, організаційними, психологічними, особистісними та іншими факторами, а несвоєчасна, неповна, недостовірна інформація, її приховування спричиняють конфлікти.

5. Низька ергономічність робочих місць. Така причина викликає конфлікт, коли виконання посадової функції недостатньо підкріплене необхідними засобами: немає необхідної техніки, недостатній простір (наприклад, для обслуговування клієнта), галас, спека, холод тощо. Внаслідок таких факторів підвищується стомлюваність, роздратованість, виникає головний біль, стрес і агресія. Все це стає основою конфлікту.

6. Недоцільний контроль. Важко визначити, яка форма контролю має переважати: жорстка чи м'яка. Одне можна стверджувати точно: недо-

речний (надмірний, або, навпаки, недостатній) контроль призводить до конфліктів. Якщо контролювати всі дії (туриста, працівника готелю, ресторану або туристичної фірми), то людина рано чи пізно не витримає: турист почне обурюватися, а співробітник починає гірше працювати. З іншого боку, безконтрольність призводить до безвідповідальності, що теж стає причиною конфліктів.

7. Відмінності у манері поведінки і життєвому досвіді. Люди по-різному реагують на конфлікти: хтось їх уникає, хтось вважає джерелом прогресу і за необхідних умов скористається можливістю; хтось має стійкість до конфліктів, не провокує їх, однак і не уникає; для когось це основний спосіб поведінки. На думку спеціалістів, у середньому сприятливий психологічний клімат у колективі порушує лише 10 % усіх співробітників.

Визначають відповідні типи "збурювачів" спокою:

- Агресивні поділяються на три підтипи: "танки", "снайпери" й "підрильники". "Танки" повністю переконані у своїй компетентності, їм не подобається зустрічна агресивність у відповідь. "Снайпери" дошкуляють людям різними жартами й зауваженнями, але їх можна "вивести на чисту воду", якщо попросити докладно пояснити, що мається на увазі. "Підрильники" гнівно лають свого опонента, доки не "виплюнуть" усі накопичені емоції, створюючи ілюзію ображеного для співробітників.

- "Скаржники" люблять детально розповідати про свої проблеми. Заспокоїти їх можна, лише перефразовавши скарги своїми словами, щоб

людина зрозуміла, що її переживання помітили.

- Нерішучі працівники не можуть однозначно вирішити питання і роблять багато спроб і відсторонюються від тих, хто на них тисне.

- Безвідповідальні працівники захоплені тривогою, яка проявляється не уникненням конфлікту, а агресією. Якщо вони відчують до себе позитивне ставлення, то їхня поведінка стане нормальною.

- “Всезнайки” є цінними працівниками, але рідко визнають свої помилки і своєю поведінкою викликають в оточуючих відчуття неповноцінності.

Іншими причинами є недостатня мотивація, невизначеність перспектив професійного зростання, недостатній рівень професійної підготовки співробітників та багато інших.

Конфлікти виникають з об’єктивних і суб’єктивних, суттєвих та несуттєвих, випадкових і закономірних, взаємопов’язаних та непов’язаних причин. “Енергетика” конфлікту житиметься як із реальних, так і удаваних джерел. Є кілька типових ілюзій, які примушують людей “роздмухувати” конфліктні ситуації:

1. “Виграв-програв”. Якщо людина хоче досягти несумісних цілей, то виникає ілюзія, що отримати одне можна тільки за рахунок втрати іншого. Кульмінацією цієї ситуації може бути значний конфлікт з великими втратами.

2. “Самовиправдання”. Люди схильні виправдовувати власну поведінку, перебільшуючи добрі справи або применшуючи погані, зовсім не визначаючи їх. А от зі сторони наші погляди можуть оцінюватися абсолютно інакше.

3. “Погана людина”. Людина, яка діє всупереч нашим бажанням, викликає негативну реакцію. Негативний вплив, що руйнує наші плани, робить неможливим досягнення цілей, викликає неприязнь.

4. “Дзеркальне сприйняття” — ситуація, за якої у двох людей вимикається симетричне сприйняття один одного. Якщо виникла суперечка, то кожна зі сторін-учасників схильна до звинувачень іншої. Оскільки психічний стан іншого проектується на себе, то постають як звинувачувальні, так і виправдувальні аргументи.

У туризмі можна визначити кілька рівнів вияву конфлікту:

- між туристами (потенційним або реальним) й організаторами туризму (менеджерами туристичних фірм, екскурсоводами, гідями, перекладачами, співробітниками готелів, офіціантами, водіями транспортних засобів тощо);

- між працівниками туристичних закладів (конфлікти всередині самої туристичної фірми, а також з її конкурентами, контрагентами і посередниками);

- між туристами (у групових турах, на екскурсіях, у ресторанах, музеях, під час проживання в готелі, участі у розважальних заходах тощо).

Конфлікти між туристами й організаторами туризму найчастіше виявляються у формі різноманітних скарг. Туристи нині, враховуючи жорстку конкуренцію на ринку, прискіпливіше ставляться до виконання своїх прав, передбачених договором. З іншого боку, різноманітність й різнорівневість якості надання туристичних послуг, які зумовлені діяльністю нових, менш досвідче-

них туристичних фірм, провокують туристів на конфлікт. Як наслідок, вони скаржаться на неналежне виконання пропонованих послуг, несвоєчасне інформування про зміни у програмі туру, недостовірну інформацію про тур тощо. Велика кількість конфліктів виникає з приводу оформлення договірної документації. Підписуючи договір, покупець до кінця може так і не розуміти, що насправді купує. Ускладнює ситуацію й те, що часто туристична фірма в договорі щодо прав, обов'язків і відповідальності, як правило, намагається обумовити якомога більше своїх прав, тоді як для туриста визначити багато обов'язків. Звісно, що це стає причиною невдоволення покупця послуги.

Найчастіше конфлікти можуть виникати у разі грубого ставлення працівника сфери туризму (менеджера туристичної фірми, адміністратора готелю, офіціанта тощо) до туриста, або навпаки.

До конфліктів призводять і непорозуміння як результат взаємної помилки. Наприклад, менеджер з виїзного туризму, проводячи інструктаж, неправильно назвав час вильоту літака, туристу довелося чекати дві години в аеропорту, або адміністратор готелю помилився з ключем від номера, переплутав поверхи, неправильно записав паспортні дані чи назвав ім'я гостя. Залежно від характеру туриста це може стати джерелом конфлікту. З іншого боку, конфлікт може розпочатися і з вини покупця. Наприклад, клієнт бронює номер на нетривалий час, після закінчення строку він бажає продовжити своє

проживання в номері, але це не завжди можливо, оскільки номер може бути продано. Співробітники готелю повинні виселити гостя. Непорозуміння зустрічаються і в діяльності ресторану. Припустимо, офіціант не попередив, що замовлена страва буде готова не раніше, ніж за півгодини, а турист, не знаючи про це, виявив підвищену знервованість.

Часто конфлікти в туризмі виникають через психологічну несумісність партнерів з обслуговування й особливостей характеру клієнта. Наприклад, активніший турист постійно перебиває спокійнішого екскурсовода, клієнта туристичної фірми дратують повільні дії менеджера, відвідувач ресторану принижує офіціанта натяками на можливу винагороду — “чайові” — за умови уважного до нього ставлення. При цьому велике значення мають такі особисті якості співробітників туристичних підприємств, як стриманість і терпимість. До туриста треба вміти знайти індивідуальний підхід.

Конфлікти між співробітниками туристичних підприємств і самими туристами мають свою специфіку, але не набули відокремленого незалежного статусу стосовно конфліктів між туристами і організаторами туризму. Особливість конфлікту полягає також у тому, що до нього можуть долучатися нові учасники. Крім того, будь-який із трьох умовних рівнів має велику кількість підрівнів, на кожному з яких, своєю чергою, можуть виникати різні види і типи конфліктів з різними динамічними характеристиками.

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

Структура управління організацією або організаційна структура управління — одне з ключових понять менеджменту, тісно пов'язане з метою, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподіленням між ними повноважень. У рамках цієї структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень), в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації. Структуру можна порівняти з каркасом будинку управлінської системи, побудованим для того, щоб усі процеси, що протікають в ній, здійснювалися вчасно і якісно. Звідси та увага, що керівники організацій приділяють принципам і методам побудови структур управління, вибору їх типів і видів, вивченню тенденцій зміни і оцінкам відповідності завдань.

За умов адміністративно-командної економіки проблема відповідності організаційної структури цілям і завданням організацій, а також внутрішнім та зовнішнім факторам, які впливають на неї, не вивчалася. Існували організаційні структури бюрократичного типу з жорсткими ієрархічними зв'язками, високим ступенем формалізації, Централізо-

ваним прийняттям рішень. Ця структура вважалася ідеальною і ефективною. Водночас зовсім не бралось до уваги те, що організаційна структура і її управління не можуть бути стабільними, вони мають постійно змінюватися і вдосконалюватися відповідно до умов, що постійно змінюються.

Під організаційною структурою управління розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відношеннях, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є окремі робітники, служби та інші ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні. Горизонтальні зв'язки мають характер погодження і є, як правило, однорівневими. Вертикальні зв'язки — це зв'язки підпорядкування, і необхідність у них виникає при ієрархічності управління, тобто за наявності кількох рівнів управління. Крім того, зв'язки в структурі управління можуть мати лінійний і функціональний характер. *Лінійні* зв'язки відображають рух управлінських рішень та інформації між так

званими лінійними керівниками, тобто особами, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. *Функціональні* зв'язки мають відповідати лінії руху інформації і управлінським рішенням тим або іншим функціям управління.

У рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання й функції управління, а отже — права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення наміченої мети менеджменту.

Проектування й раціоналізація діючих організаційних структур управління можливі лише на чітко науковій методологічній основі, якою є система принципів формування організаційних структур управління:

1. Принцип єдності мети передбачає наявність чітко сформульованої мети або цілей організації.

2. Принцип первинності функцій і вторинності структури: побудова організаційної структури повинна базуватися на виявленні складу та змісту функцій управління. Не слід ототожнювати функцію управління з функціями підрозділу апарату управління, оскільки, залежно від трудомісткості, функції можуть виконувати кілька підрозділів, або один підрозділ може здійснювати діяльність у межах кількох функцій.

3. Принцип функціональної замкнутості підрозділів апарату управління: коло завдань для кожного структурного підрозділу має бути чітко орієнтоване на досягнення мети управління з відповідної функції.

4. Простота організаційної структури: чим простіше й чіткіше побудована структура управління, тим легше персоналу зрозуміти і пристосуватися до цієї форми управління та активно брати участь у реалізації мети організації. Крім того, кількість ланок і рівнів управління повинні бути мінімальними. Чим більшою їх кількістю характеризується система управління, тим тривалішим є процес передавання інформації по горизонталі та вертикалі і тим більшою є небезпека виникнення значних комунікаційних бар'єрів.

5. Принцип єдності розпоряджень: працівник повинен отримувати накази лише від одного начальника. За словами А. Файоля, для сукупності операцій, що переслідують одну мету, повинні бути один керівник та одна програма. Це необхідна умова єдності дій, координації зусиль.

6. Визначення оптимальної норми керованості: кількість підлеглих, що підпорядковані одному керівникові, повинна бути обмеженою. Норма керованості визначається характером роботи керівника та стосунками керівників і підлеглих. Керівник може мати тим більшу кількість підлеглих, чим більш однорідними є проблеми, які він вирішує. З цього випливає, що кількість підлеглих повинна бути меншою на вищих рівнях менеджменту та більшою на нижчих рівнях.

7. Встановлення оптимального співвідношення централізованих і де-

централізованих форм управління: у всіх організаціях існує певний рівень децентралізації, оскільки абсолютна централізація практично неможлива. Рівень децентралізації регулюється низкою чинників (розміри компанії, масштаби проектів, однорідність робіт, філософія керівників стратегічного рівня та філософія підлеглих, функціональна сфера діяльності тощо).

8. Принцип зворотного зв'язку: завдяки цьому принципу забезпечується можливість здійснення постійного контролю за результатами функціонування системи та створюються умови для її коригування.

Перелічені принципи побудови організаційних структур управління підприємством взаємозв'язані та взаємозумовлені. Кожен з них має самостійне значення, але тільки спільне їх використання забезпечує комплексний, науковий характер проектування організаційних структур управління виробництвом.

Завдання архітектора організаційної структури підприємства (таким є директор, президент, керівник) — знайти такий рівень узгодженості, який відповідає цільовому критерію (функції).

У наукових дослідженнях і проектних роботах у сфері організаційних структур підприємств зв'язок між елементами і підсистемами організації якщо і враховується, то явно недостатньо. Частково це пояснюється поглибленою спеціалізацією учених і самої науки, а на практиці — відсутністю необхідної підготовки керівників, складністю і неочевидністю організаційних процесів і явищ.

Більшість фахівців зводить оцінку ефективності організаційної структу-

ри управління лише до визначення фінансових показників діяльності підрозділів і підприємства загалом, виключаючи вплив організаційних чинників.

На практиці реального управління неузгодженість між елементами і взагалі структуротворчими чинниками буває настільки велика, що призводить до неможливості функціонування організації. Проте справжні причини такого положення залишаються не дослідженими, а погані результати пояснюють недбалістю працівників. Тому замість серйозної діагностики і комплексної проектної роботи насамперед впорядковують кадрову політику, що не покращує, а часом погіршує і без того погані показники. Як наслідок, процес еволюції організаційних структур підприємств розвивається спонтанно і непередбачувано.

Розглянемо методику оцінки організаційної структури управління, яка передбачає віддзеркалення у формалізованому вигляді всіх основних сторін і зв'язків функціонування і розвитку організаційної структури управління, тобто її концептуальну модель. Показники оцінки, що рекомендуються, були вибрані на основі принципів простоти, оперативності, економічності їх розрахунку, а також повноти віддзеркалення функціонування об'єкта оцінки. Показники, згруповані по блоках і рівнях, дають комплексне уявлення про об'єкт, створюючи інформаційну модель стану організаційної структури управління.

Основною причиною напруженого темпу і величезного обсягу роботи є той факт, що робота керівника вищої ланки не має чіткого завершення.

На відміну від агента зі збуту, що повинен зробити визначену кількість телефонних дзвінків, чи робітника на виробництві, який має виконати норму виробітку, на підприємстві загалом не існує такого моменту, як що не вважати повної зупинки цього підприємства, коли роботу можна вважати закінченою. Тому і керівник вищої ланки не може бути впевнений, що він (вона) успішно завершив своєю діяльність. Оскільки організація продовжує діяти і зовнішнє середовище продовжує змінюватися, завжди існує ризик невдачі. Хірург може закінчити операцію і вважати своє завдання виконаним, але керівник вищої ланки завжди відчуває, що потрібно робити ще щось. Робочий тиждень тривалістю 60–80 годин для нього звичайна річ.

Отже, економія робочого часу та сил керівника є дуже важливою для ефективного функціонування підприємства. Для цього слід застосувати спрощення організаційної структури підприємства.

Наступною пропозицією є вдосконалення системи делегування повноважень та відповідальності з метою збільшення рівня оперативності управління, оскільки, як показав аналіз, використання управлінського потенціалу підприємства є недосконалим тому, що штат у 109 осіб може реалізовувати набагато більше управлінських функцій: передусім це взаємозв'язок із зовнішнім середовищем з пошуку потенційних клієнтів, або опанування нових ринків збуту, або залучення інвестицій тощо. Однак в такому вигляді, в якому система делегування повноважень та розподілу відпо-

відальності існує на підприємстві, ефективність здійснення зазначених управлінських функцій залишатиметься низькою. Незважаючи на те що на цьому етапі реструктуризації підприємство використовує лінійно-функціональну організаційну структуру, яка визнана найдоцільнішою на етапі реструктуризації або санації підприємств, рівень ефективності використання адміністративних зв'язків є низьким через високий рівень дублювання повноважень, відсутність чіткої схеми розподілу зон відповідальності та через низьку спроможність рівнів правління щодо прийняття рішення, необхідних для оперативного розв'язання поточних питань. Така ситуація може бути вирішена шляхом чіткого нормативного закріплення на рівні положень про відділи, або на рівні окремих посадових інструкцій певним категоріям працівників тих повноважень, які необхідні для швидшого прийняття значних управлінських рішень. Крім того, актуальним залишається впровадження сучасних телекомунікаційних систем, які значною мірою підвищують ефективність комунікаційного процесу і мінімізують втрату інформації та часу на обговорення й колегіальне прийняття рішення, яке, наприклад, зачіпає сферу управління або інтереси різних виробничих підрозділів.

Наступною пропозицією щодо вдосконалення організаційної структури підприємства є впровадження системи мінімізації рівнів управління або системи мінімізації адміністративних зв'язків. Таку систему можна впровадити за рахунок створення єдиної внутрішньої інфор-

маційної мережі, яка надалі дасть можливість створити єдиний інформаційний простір підприємства, який матиме лише певні точки входу та виходу інформації із зовнішнього середовища і буде захистом від стороннього впливу.

Однією з суттєвих проблем для підприємства є низька оперативність управління і здатність швидко реагувати на зміну ринкового середовища

через досить розгалужену кількість рівнів управління, наднизьку гнучкість організаційної структури. Також наявна неефективна система розподілу та перерозподілу інформаційних ресурсів, через що втрачається гнучкість системи управління та зменшується питома вага релевантної інформації, що передається в комунікаційних каналах всередині підприємства.

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

На прикладі досліджуваного підприємства зосередимось на аналізі місії та цілей для формування конкурентних переваг.

Так, ТОВ “ВІНІЛ ГРУП” визначило для себе ланцюг довгострокових цілей, які відповідають і є місією компанії. Цілі підприємства:

- збільшувати обсяги продажу на 10 % щорічно протягом наступних п’яти років;
- збільшувати прибуток на 12 % щорічно протягом наступних п’яти років.

Тим не менше, такі цілі не є тожними з місією підприємства. Тож визначимо такі відмінності між ними:

1. Часовий аспект. Місія не має часових критеріїв, а цілі завжди тимчасові самі по собі і припускають терміни, коли вони повинні бути досягнуті.

2. Фокусування. Місія спрямована на зовнішнє для підприємства середовище, як, наприклад, досягти визнання або стати лідером у галузі тощо. Цілі, навпаки, здебільшого належать до внутрішніх аспектів підприємства і виявляються в термінах

використання наявних ресурсів для досягнення конкретних внутрішніх показників.

3. Специфіка. Місія виявляється в термінах, що мають загальний, відносний характер, пов’язаних з напрямом підприємства, її фірмовим стилем тощо, а цілі — в термінах певних результатів, які припускають їх досяжність.

4. Вимірюваність. І місія, і цілі в деякому розумінні можуть бути виміряні. Однак вимірюваність місії має відносно якісний характер, тоді як положення, затверджені в цілях, — абсолютний, кількісний характер.

Тобто цілі підприємства, як правило, дуже конкретні. ТОВ “ВІНІЛ ГРУП” були розроблені цілі, але вони не є місією.

Довгострокові цілі ТОВ “ВІНІЛ ГРУП” охоплюють короткострокові цілі. На 2015 р. вони сформульовані в таких категоріях:

- збільшення частки ринку м. Києва на 2 %;
- підвищення обсягів продажів на 10 %;
- збільшення темпів зростання прибутку на 12 %;

- збільшення частки власного капіталу на 10 %;
- вихід на нові ринки збуту;
- підвищення якості виробленої продукції;
- скорочення нормативних термінів обслуговування клієнтів до 5 днів.

Беручи до уваги зазначене, можна зробити висновок, що в ТОВ “ВІНІЛ ГРУП” є короткострокові та довгострокові цілі, а сформульованої місії немає.

Можлива місія підприємства — через досконалість діяльності та якості досягти таких результатів у галузі проектування, розроблення, виробництва, експлуатації та ремонту приміщень, які викличуть максимальне задоволення запитів і очікувань споживачів, зміцнять зацікавленість учасників підприємства і суспільства, зроблять ТОВ “ВІНІЛ ГРУП” надійним, привабливим партнером для його персоналу, споживачів і постачальників.

ТОВ “ВІНІЛ ГРУП” має заявити про пріоритетність підприємства на ринку в галузі своєї діяльності. Воно планує і забезпечує постійне зростання виробництва; готове виконати будь-які складні вимоги споживачів щодо освоєння нових виробів; здатне швидко адаптувати виробництво під виконання ексклюзивних вимог споживачів; цілеспрямовано працює в частині скорочення часу виробничого циклу.

Для досягнення мети життєво необхідні дисципліновані люди, мислення і дії. Усі підрозділи ТОВ “ВІНІЛ ГРУП” розмовляють “одноєю мовою” і живуть за єдиним корпоративним законом. Все має бути просто, зрозуміло і послідовно.

Тобто, ґрунтуючись на одному з видів стратегічного аналізу, можна визначити, що найважливішою умовою при оцінюванні конкурентоспроможності будівельного підприємства є вивчення ринку будівельних і монтажних робіт, ринку інвесторів у відповідному регіоні з метою визначення можливості укладення прямих договорів підряду, водночас аналізується наявність і особливості цін на основні види матеріально-технічних ресурсів. Доцільно також вивчити зовнішнє юридичне середовище, де розміщена зона господарювання, а також вплив внутрішніх економічних факторів, включаючи процентні ставки, вартість оренди приміщення тощо. Результат дослідження умов господарської діяльності в сукупності із зовнішнім середовищем в регіоні формує стратегію і тактику поведінки будівельного підприємства в умовах ринку.

Отже, конкурентоспроможність будівельного підприємства залежить від своєчасної діагностики та аналізу релевантних змін у ринковому середовищі, від використання наявних ресурсів, а також оптимізації майнових активів, посилення контролю та підвищення відповідальності керівників за результати прийнятих рішень, зниження витрат, від інтенсифікації виробничої, інноваційної та маркетингової діяльності, що може бути здійснено тільки за рахунок цілеспрямованого формування та ефективного використання конкурентоспроможного потенціалу. Конкурентна перевага досліджуваного підприємства ТОВ “ВІНІЛ ГРУП” — це той показник, який за-

безпечує їй перевершення конкурентів на цільовому ринку.

Саме формування конкурентної переваги є основою маркетингової

стратегії, яка забезпечить зазначеній фірмі досягнення рівня зростання й прибутковості вищої, ніж у середньому на ринку.

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ КОНФЛИКТАМИ

Особенно актуальной на сегодняшний день является проблема межличностных конфликтов в трудовых коллективах. Отличительные признаки конфликта состоят в том, что он возникает и протекает в сфере непосредственного общения людей, как соответствующий результат обострившихся противоречий между ними.

Предложим привлечь в отдел кадрового обеспечения специалиста в области разрешения конфликтных ситуаций, деятельность которого заключается в обслуживании персонала по выявлению, решению и устранению конфликтных ситуаций на предприятии. Специалисты-консультанты должны обеспечить знаниями и HR-информацией весь персонал предприятия.

Цель — повышение рентабельности и конкурентоспособности предприятия, охрана труда, разработка программ по благополучному исходу производственных конфликтов с минимальными коммерчески необходимыми затратами.

Методы достижения цели:

- консультирование по эффективному управлению производственными конфликтами;
- доведение до руководства предприятия постоянно обновляемой информации по различным аспектам законодательства, техникам безопасной эксплуатации оборудования, а также производства, переработки и сбыта мясных полуфабрикатов, включая новые технологии и методы ведения хозяйства;
- содействие с персоналом предприятия в повышении мотивации к деятельности;
- активное содействие по установлению благополучного социально-психологического климата;
- стимулирование мотиваций менеджеров к проведению анализа динамики и прогнозированию конфликтных локаций, принятию и реализации эффективных решений по их устранению;
- выявление, обобщение и распространение передового опыта разрешений организационных и производственных конфликтов;
- изучение и прогнозирование существующих конфликтов с

целью своевременного информирования о них руководству предприятия, инициируя успешное решение выявленных проблем;

- формирование и развитие устойчивых обратных связей предприятия с компаниями, профилирующихся на HR-технологиях;
- выявление и интеграция знаний и информации из различных (в том числе международных) источников, поиск новых источников знаний и оперативная ориентация деятельности на проведение прикладных исследований с целью выработки практических рекомендаций по проблемам производственных конфликтов.

Методологическое, проектное и научное обеспечение развития и стабильного функционирования медиатора осуществляет уполномоченный руководитель совместно со специалистами, назначенными им из числа действующих менеджеров предприятия. Специалист по разрешению конфликтных ситуаций подчинен уполномоченному руководителю предприятия.

Профессия медиатора начала формироваться в конце 80-х годов прошлого века. Поэтому формально имея статус специалиста-консультанта по разрешению конфликтных ситуаций, перенимая опыт зарубежных предприятий в области медиации, возьмут прямой курс по становлению в полноценного специалиста-медиатора.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

С развитием международной торговли и глобальных связей во всех областях деятельности человека растут усилия ученых и менеджеров различных организаций по совершенствованию управления персоналом. Индустрия туризма уникальна тем, что служащие составляют часть ее продукта (товара). Анализ экономических исследований в области туристического бизнеса показал, что когда речь идет о совершенствовании управления туристической организацией, то особое внимание уделяется вопросам окружающей среды, рынка, конкурентам, клиентам и т. п., однако главные усилия управления в индустрии туризма должны быть направлены на ее персонал.

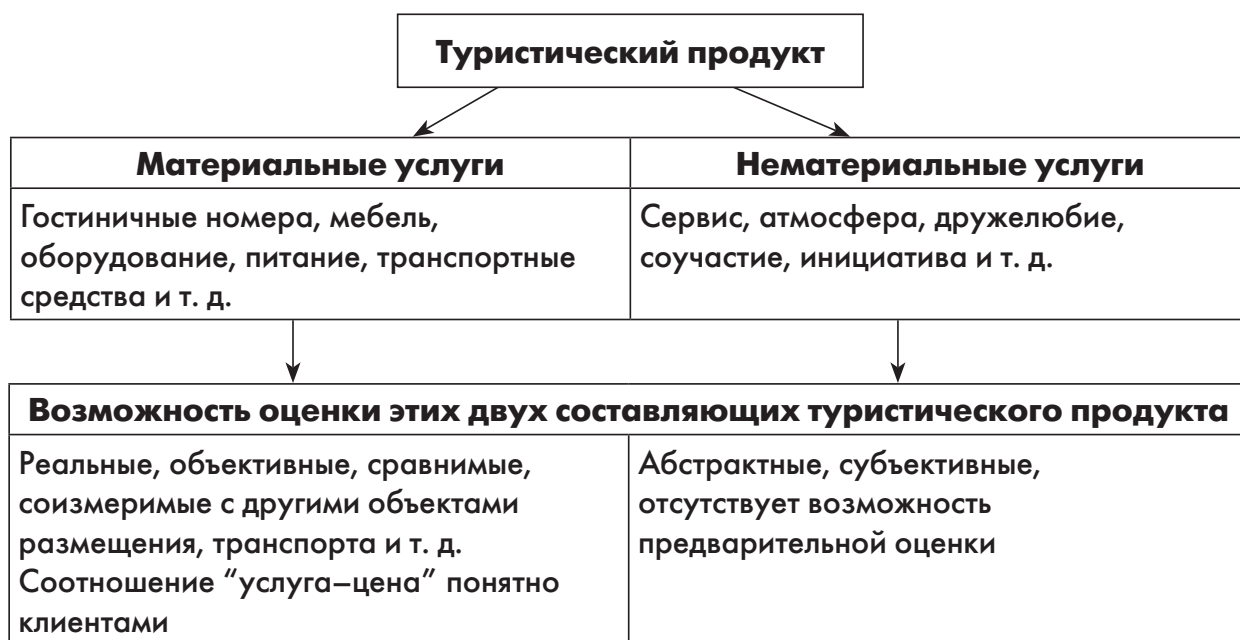
Персонал в индустрии туризма является важнейшей составной частью конечного продукта, одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации, и, следовательно, качество обслуживания в туристических организациях зависит от мастерства и сознательности служащих. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается вежливостью персонала и его отзывчивостью. Таким образом, эффективное управление людьми превращается в одну из важней-

ших функций туристической организации — в функцию управления персоналом. Это позволило автору выделить задачу совершенствования управления персоналом в одну из ключевых в концепции развития индустрии туризма на микроэкономическом уровне.

Туристический продукт состоит из двух частей: материальной и нематериальной (см. рисунок).

Подобный подход к терминологии вполне приемлем и с точки зрения экономической теории, где продукт определяется как результат человеческого труда, хозяйственной деятельности, представленной в материально-вещественной (материальный продукт), духовной, информационной форме (интеллектуальный продукт), либо в виде выполненных работ и услуг и с позиции маркетинга, где в термине “продукт” совмещаются понятия “товары” и “услуги”.

Важной особенностью туристического продукта, отличающей его, прежде всего, от промышленных товаров, является широкое участие людей в производственном процессе. Таким образом, человеческий фактор оказывает сильное влияние на его неоднородность и качество.



Составляющие части туристического продукта

Для поддержания качества обслуживания многие туристические организации разрабатывают стандарты обслуживания — комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания туристов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества для всех производимых операций.

Стандарт определяет критерии, по которым оценивается уровень обслуживания клиентов и деятельность персонала организации. К таким критериям, например, в гостиницах, относятся: время ответа на звонок о получении информации или бронировании (15, 20, 30 секунд); время оформления в службе размещения (очереди быть не должно); время, затрачиваемое на оказание конкретной услуги (например, стирка и чистка вещей гостя должны занимать не более суток); внешний вид и наличие униформы; знание иностранных языков персоналом и др. Однако стандартизация не решает всех вопросов

качественного обслуживания клиента, поскольку качество туристических услуг — это свойство, которое предназначено для формирования у потребителя чувства удовлетворенности, восприятия, им полученного обслуживания как соответствующего его требованиям (ожиданиям). Клиентов у туристической организации бесконечное множество, у каждого свои ожидания и обусловленные индивидуальными особенностями психики и интеллекта восприятие получаемого обслуживания и реакция на него, потому это восприятие не может быть описано в виде какого-то определенного алгоритма на все случаи жизни. Качество обслуживания в туристических организациях зависит от умения персонала:

- распознать и оценить требования каждого клиента к заказываемому обслуживанию;
- оценить восприятие каждым клиентом предоставляемого ему обслуживания;

- оперативно корректировать по необходимости процесс обслуживания, добиваясь удовлетворенности каждого клиента предоставляемым обслуживанием.

Таким образом, в настоящее время для квалифицированной работы

в индустрии туризма, помимо технологической подготовки, знаний в области туристского бизнеса, также необходима соответствующая психологическая подготовка, владение вопросами межличностного общения.

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ГАЛУЗІ

Реформування системи охорони здоров'я проводиться шляхом упровадження та відпрацювання нових організаційно-правових та фінансово-економічних механізмів, що спрямовані на підвищення ефективності та доступності медичного обслуговування населення і є необхідними для розвитку системи охорони здоров'я України.

Реформування розпочато прийняттям Верховною Радою України в 2011 році Закону України "Про порядок проведення реформування системи охорони здоров'я у Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях та місті Києві". Регіони, в яких впроваджується реформування охорони здоров'я, отримали назву пілотних. Мета впровадження пілотного проекту — це експериментальна перевірка правильності рішень, прийнятих на попередніх етапах.

Передбачається комунальні заклади охорони здоров'я у пілотних регіонах, відповідно до зазначеного Закону, реорганізувати у комунальні некомерційні підприємства або комунальні некомерційні установи, основною метою яких є медичне обслуговування населення без одержання прибутку.

Реалізація пілотного проекту передбачає: створення на базі існуючої в пілотних регіонах мережі закладів охорони здоров'я структурованої за видами медичної допомоги системи медичного обслуговування шляхом відокремлення (або об'єднання) закладів охорони здоров'я, які задовольняють потреби населення у первинній, вторинній, третинній та екстреній медичній допомозі; організацію та забезпечення функціонування у пілотних регіонах центрів первинної медичної (медико-санітарної) допомоги для задоволення потреб населення у такій медичній допомозі; перепрофілювання закладів охорони здоров'я пілотних регіонів, що надають вторинну спеціалізовану медичну допомогу, з урахуванням інтенсивності її надання; організацію діяльності у пілотних регіонах госпітальних округів, які повинні забезпечити умови для надання населенню вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги; створення у пілотних регіонах центрів екстреної медичної допомоги для задоволення потреб населення в такій медичній допомозі; перерозподіл ресурсів між закладами охорони здоров'я

пілотних регіонів, що надають первинну, вторинну (спеціалізовану), третинну (високоспеціалізовану) та екстрену медичну допомогу на території зазначених регіонів; розмежування видатків між місцевими бюджетами на охорону здоров'я за видами медичної допомоги; здійснення, починаючи з 2012 року, фінансового забезпечення закладів охорони здоров'я в пілотних регіонах за видами медичної допомоги, відповідно до договорів про медичне обслуговування населення, згідно з вимогами Закону України “Про порядок проведення реформування системи охорони здоров'я у Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях та місті Києві”; запровадження, починаючи з 2012 року, системи індикаторів якості первинної, вторинної (спеціалізованої), третинної (високоспеціалізованої) та екстреної медичної допомоги, які враховуються під час оцінювання якості медичної допомоги відповідного виду; застосування елементів програмно-цільового методу у бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів у частині видатків на охорону здоров'я за відповідними видами медичної допомоги.

Учасниками пілотного проекту є заклади охорони здоров'я незалежно від виду і типу, які здійснюють медичне обслуговування на території пілотних регіонів згідно з вимогами Закону України “Про порядок проведення реформування системи охорони здоров'я у Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях та місті Києві”, а також центральний орган виконавчої влади

у сфері охорони здоров'я, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування пілотних регіонів.

Мережа закладів охорони здоров'я у пілотних регіонах — сукупність закладів охорони здоров'я, що задовольняють у пілотних регіонах потребу населення у медичному обслуговуванні на основі професійної діяльності медичних працівників.

Функціонування мережі закладів охорони здоров'я у пілотних регіонах здійснюється з урахуванням потреб населення у медичному обслуговуванні, необхідності створення умов для забезпечення належної якості такого обслуговування, його своєчасності та доступності для громадян, ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Планування й прогнозування розвитку мережі комунальних закладів охорони здоров'я у пілотних регіонах здійснюються в межах повноважень, визначених законом, органами виконавчої влади та місцевого самоврядування; з урахуванням профілю, спеціалізації та інтенсивності надання медичної допомоги, нормативів медичного обслуговування населення за видами медичної допомоги.

Перелік типів закладів охорони здоров'я за видами медичної допомоги, що ними надається, їх функції, відповідно до профілю і спеціалізації, визначаються центральним органом виконавчої влади у сфері охорони здоров'я.

Законодавством України передбачено, що порядок планування

та прогнозування розвитку мережі комунальних закладів охорони здоров'я у пілотних регіонах, а також нормативи щодо медичного обслуго-

вування населення за видами медичної допомоги визначає центральний орган виконавчої влади у сфері охорони здоров'я.

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ

Становление рыночных отношений в Украине хотя и не обеспечило до настоящего времени достижения этапа структурной модернизации, но радикально преобразовало социально-экономическую структуру экономики посредством многообразия форм собственности, а также способствовало повышению доли сферы платных услуг в производстве ВВП.

Как показал опыт экономических реформ, сложное финансовое положение многих украинских предприятий в значительной мере обусловлено неэффективным менеджментом. Рыночная трансформация экономики качественно преобразует системы управления организациями различных сфер и отраслей в соответствии с изменениями условий их жизнедеятельности, требующих быстрой реакции на нестабильные ситуации, гибкой адаптации к новым требованиям внешней среды. Особо необходимо использование новых управленческих технологий в наиболее прибыльных и быстро развивающихся отраслях сферы услуг: в информационном бизнесе, финансовой сфере, телекоммуникациях, туризме, индустрии гостеприимства и др.

Сфера услуг характеризуется непрерывно меняющимися потребностями клиентов, что обуславливает высокую степень вероятности их неудовлетворенности спектром и качеством предоставляемых услуг. С другой стороны, перераспределение времени каждого индивида, изменение соотношения рабочего и свободного времени в сторону увеличения последнего повышает спрос населения на услуги в развитых странах с формирующейся информационной экономикой.

Реструктуризация экономики Украины в направлении общецивилизационной тенденции роста масштабов и доли сферы услуг не сопровождается повышением их качества, определяемого эффективностью работы персонала. Это обуславливает необходимость теоретического поиска новых инструментов управления персоналом с позиций внутреннего маркетинга, обеспечивающего достижение конкурентных преимуществ обслуживающих фирм.

Знания и навыки персонала выступают основным ресурсом предприятий сферы услуг, что определяет доминирование в системе управления личностных и психологических элементов, в совокупности

составляющих систему критериев внутреннего маркетинга. Использование внутреннего маркетинга в качестве современного инструмента управления персоналом требует разработки адаптированной к условиям конкретного предприятия индустрии гостеприимства совокупности всех его элементов — социально-психологической среды, системы стандартов обслуживания, формирования миссии и видения фирмы, системы внутренних коммуникаций, комплексной системы мотивации персонала, что обеспечивает среди персонала создание единой команды, действия которой направлены на

максимизацию прибыли и достижение личностных целей сотрудников.

Важным элементом системы управления персоналом является отбор сотрудников компании и система кадрового роста, предлагаемая компанией своим сотрудникам.

В условиях становления рыночной экономики в Украине особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления развитием персоналом (формирование стратегий развития персонала), позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА КЕРІВНИЦТВО В НЬОМУ

Колектив — соціально значуща група людей, які об'єднані спільною метою, узгоджено діють для досягнення мети і мають органи самоврядування. Його характеризують єдність цілей, високий рівень міжособистісного спілкування, згуртованість, внутрішня дисципліна, специфічні норми співжиття.

Формуючи колектив, менеджери повинні усвідомлювати, що співпраця членів колективу буде ефективною лише за добре налагоджених відносин між керівництвом і підлеглими, дієвої системи заохочення, атмосфери доброзичливості та взаємної підтримки.

Колектив відіграє важливу роль у житті людини, даючи їй змогу задовольнити соціальні потреби — у спілкуванні, взаємодії, причетності до певного соціуму і беручи на себе частину її турбот про безпеку та благополуччя.

Формування колективу відбувається під впливом багатьох чинників, незалежно від того, створення його є свідомим і цілеспрямованим чи спонтанним.

Становлення і розвиток колективу має кілька стадій: формування, притирання, нормалізації і повної інтеграції.

Щоб спрямувати розвиток групи в необхідне організації русло, потрібна авторитетна людина, лідер, який би брав на себе відповідальність за рішення і згуртовував людей для досягнення спільних цілей. Лідерство, як правило, завойовується професіоналізмом, компетенцією, досвідом, нестандартним мисленням тощо.

Щоб сформувати ідеальну систему міжособистісних стосунків у групі, яка відповідає поняттю “єдність”, її керівникові потрібен час, чуття психолога, неабиякий досвід організаторської роботи, відповідні лідерські якості.

Керівники за допомогою методів управління впливають на процес досягнення поставлених перед організацією цілей на всіх його етапах — планування, організації, мотивації та контролю.

Розглянемо процес формування та керівництво колективом у закладі охорони здоров'я на прикладі Чернігівського міського відділу обласного центру екстреної медичної допомоги та медицини катастроф.

Керівництвом цього центру проводилася робота з повного забезпечення бюджетними коштами розрахунків по заробітній платі, за комунальні послуги та спожиті енергоносії, не-

допущення утворення дебіторської та кредиторської заборгованості.

Отримані дані засвідчують, що в складі персоналу адміністративного апарату Чернігівського міського відділу обласного центру екстреної медичної допомоги та медицини катастроф присутні всі ролі, які традиційно виділяються для забезпечення ефективної роботи колективу. З позитивної точки зору слід відмітити, що в управлінському апараті присутня особа, яка оцінюється як “дослідник ресурсів” і виконує функцію з’єднуючої ланки із зовнішнім середовищем. Доцільно було б, якби ця роль була притаманна кільком особам і до складу апарату управлін-

ня підібрати людину, якій притаманні риси “генератор ідей”.

Груповою технологією профілактики і подолання синдрому “професійного вигорання” може виступати тренінг “Профілактика та подолання синдрому “професійного вигорання” в організаціях”. Він може реалізовуватися організаційними психологами для роботи з організацією загалом, окремими її підрозділами. Технологію профілактики і подолання синдрому “професійного вигорання в організаціях” доцільно використовувати для підвищення ефективності діяльності організації і забезпечення психічного здоров’я працівників.

ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДИК ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИВАННЯ В НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Кількісно оцінити ефект тренінгу або будь-якого іншого розвиваючого заходу складно. Звичайно, можна попросити учасників виміряти рівень ефективності тренінгу по 10-бальній шкалі, але вони не зроблять це об'єктивно. Тренінг може видатися їм корисним, а користі від нього немає. Можна запросити на ділову гру експерта-спостерігача, щоб він оцінив її результативність, який, ймовірно, оцінить корисність знань і підтвердить розвиток своїх навичок. Однак насправді виявиться, що на гру зібрали тих співробітників, що через об'єктивні причини не зможуть застосувати ці знання на практиці.

Саме тому сучасний підхід до виміру віддачі від інвестицій у розвиваючі програми містить кілька рівнів.

“Реакція учасників”

Як самі учасники оцінюють ефективність навчання? Яка їхня реакція? Для оцінки цього рівня використовують стандартні анкети, що уточнюють:

- корисність отриманих знань і навичок для реальної роботи;

- привабливість програми;
- складність, доступність подачі матеріалу.

“Навчання”

Як змінилися знання, навички, установки або мотивація учасників після навчання? Чи можна констатувати про те, що є прогрес у розвитку їхньої компетентності? Для оцінки цього рівня використовують спеціально розроблені тести і завдання, що дають змогу кількісно виміряти зміни в кваліфікації або мотивації учасників.

“Поведінка”

Чи застосовують учасники набуті знання і навички на робочому місці? Чи є реальні зміни в їхній роботі? Для тестування цього рівня зазвичай проводиться оцінка 360 градусів.

“Результат”

Як змінилися бізнес-показники після проведеного навчання? Оцінити цей рівень найскладніше, оскільки існує багато інших, як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на нього. Точно виміряти внесок тренінгу, наприклад, у збільшення обсягу продажів, досить складно.

Один із варіантів — це використання “контрольної групи”, що є еталоном для порівняння. Крім цього, існують спеціальні запитувальники, що дають можливість “очистити” й ізолювати вплив тренінгу на бізнес-показники й отримати досить надійні кількісні дані.

Оцінка фінансової ефективності (ROI)

Щоб адекватно оцінити ефект реалізованої програми розвитку персоналу, крім описаних способів виміру результативності, використовується така методика. Ще на етапі розроблення програми розвитку виділяються релевантні показники (на які впливає навчання, наприклад, обсяг продажів, прибуток, витрати, продуктивність праці по окремим операціям, трудовитрати). Вони вимірюються до і після навчання. Зафіксовані зміни бізнес-показників переводяться в грошовий еквівалент і підсумовуються. Аналогічно підраховуються витрати на проведення розвиваючих програм і розраховується ROI.

$$ROI = (\text{Дохід від програми} - \text{Витрати на програму}) / \text{Витрати на програму} \times 100 \%$$

Комплексний підхід до виміру повернення на інвестиції в програми розвитку персоналу допомагає отримати вигоди.

Топ-менеджерам:

- Оцінити фінансову ефективність вкладень у розвиток співробітників.
- Отримати зрозумілий і надійний інструмент контролю результативності заходів щодо розвитку персоналу.
- Зробити більш вимірним “людський фактор” і його вплив на бізнес-результат. Підвищити “прозорість”, а отже, і керованість своєї організації.

HR-менеджерам:

- Оцінювати ефективність проведеного навчання у фінансовому виразі. Перестати діяти винятково в рамках “центру витрат” і рухатись до “центру прибутку”.
- Представляти результати своєї роботи першим особам на прийнятій у бізнесі мові цифр. Зруйнувати стереотип сприйняття HR-менеджерів як людей, які займаються “невловимими” (а тому нерідко і неіснотними) аспектами бізнесу.
- Навести різноманітні навчальні програми, що проводяться в компанії, до одного знаменника (фінансовий ефект).
- Отримати інструмент для порівняння різних програм і консультантів, виявлення успішних і малоефективних тренінгів.

АНАЛІЗ ТА МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Ідея про те, що мотивація працівників може бути посилена через визначення мети роботи, є важливою частиною філософії управління в сучасних організаціях. Мотивація працівників при цьому залежить від таких характеристик, як конкретність, складність, прийнятність, активна участь у постановці цілей, забезпечення зворотного зв'язку та визначення конкретних цілей.

Люди працюють краще, коли від них вимагають досягнення конкретних цілей, а не на прохання “добре працювати”, “намагатися зі всіх сил” або взагалі без цілей. Крім того, люди ставлять цілі і для того, щоб довести собі, що вони працюють добре, а не тільки виконують вимоги керівників.

Щодо матеріального стимулювання, то гроші є досить сильним мотиватором тільки в тому випадку, якщо працівник вважає оплату своєї праці справедливою і вбачає зв'язок між результатами й оплатою праці. Мотивуючий вплив форм оплати праці, що використовуються, тим вищий, чим сильніше вони пов'язані як з реальними робочими показниками окремих працівників, так і з результатами, що досягаються підрозділом і всією організацією.

Гроші, безумовно, спонукають до праці. Однак варто пам'ятати, що люди дуже розрізняються своїм ставленням до грошей, своєю сприйнятливістю до цього виду стимулів.

Не тільки традиційні засоби стимулювання, а й характеристики виконуваної роботи впливають на працівників певного підприємства. Налаштування на роботу, зацікавленість у кінцевих результатах, готовність працювати з високою віддачею — тобто всі ті основні прояви робочої поведінки, в яких виявляється високий рівень трудової мотивації, — значною мірою залежать від характеристик і змісту виконуваної роботи.

Можливості для прийняття самостійних рішень підвищують почуття особистої відповідальності за виконувану роботу. Якщо працівники можуть самостійно вирішувати про свої дії, то вони відчують велику відповідальність як за гарні, так і погані результати.

За допомогою зворотного зв'язку працівникам повідомляються результати роботи. Якщо люди поінформовані про результати своєї роботи, то вони краще розуміють про ефективність власної праці.

Погана поінформованість працівників про те, що відбувається в орга-

нізації, про перспективу вирішення найважливіших проблем, що зачіпають їхні інтереси, не тільки погіршує психологічний клімат в організації, знижує рівень їхньої довіри до керівництва, а й негативно впливає на трудову мотивацію персоналу.

Вплив на мотивацію праці, звичайно, погоджується з формуванням бажаної поведінки працівників і з досягненням необхідного рівня продуктивності. Однак керівники здебільшого змушені уникати небажаної поведінки і низького (неприйнятного) рівня продуктивності.

Однак, розглядаючи покарання як важливий засіб впливу на мотивацію і поведінку працівників підприємства, варто визначити ті умови, що зроблять покарання найефективнішими. Такі умови містять час (ефективність покарання збільшується, якщо воно впливає близько за часом до карних провин), інтенсивність (покарання має велику дієвість, якщо заходи впливу на працівника сприймаються ним як значущі), роз'яснення причин та неособистісний характер (покарання має належати до конкретної провини, а не до особистості або до всієї поведінки працівника загалом).

Слід звернути увагу, що покарання також має мінуси і може призвести до таких побічних ефектів, як роздратування або агресивність. Мета покарання — знизити вияв тієї поведінки, що карається. Проте якщо

покарання достатньо суворе і застосовується протягом тривалого часу, воно може також придушувати вияв зразків схвалюваної поведінки. Дія покарання є тимчасовою, і якщо воно скасовується, то небажана реакція може відновитися в повному обсязі. Покарання може негативно впливати на інших працівників. Наприклад, якщо працівники вважають, що їхній товариш покараний несправедливо, то колектив може об'єднатися проти керівника.

На перший погляд, вивчення особливостей мотивації працівника здається простим й очевидним. Складається враження, що достатньо керівникові визначити домінуючі потреби підлеглого — і він зможе легко визначити той тип робочих завдань і такі умови, що зможуть щонайкраще зацікавити працівника в досягненні кінцевих результатів і мотивувати на роботу з високою віддачею. Однак на практиці вплив на мотивацію персоналу є набагато складнішим завданням, ніж це здається.

Керівникам, які бажають впливати на трудову мотивацію своїх підлеглих, недостатньо оцінити і зрозуміти їхні домінуючі потреби, необхідно створити такі умови, що підвищуватимуть рівень трудової мотивації працівників і ступінь їхньої зацікавленості в досягненні високих робочих результатів.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА ТЕХНІКИ БЕЗПЕКИ В ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНИХ ЗАКЛАДАХ УКРАЇНИ

Державне управління охорони праці в Україні, відповідно до основних положень статей 31–35 Закону України “Про охорону праці”, здійснюють Кабінет Міністрів України, уповноважений центральний орган виконавчої влади з нагляду за охороною праці, міністерства та інші центральні органи державної виконавчої влади, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування.

Регулювання дотримання техніки безпеки в лікувально-профілактичних закладах України — це діяльність уповноважених державою органів та осіб з перевірки дотримання законодавства про працю, які не перебувають в їхньому підпорядкуванні, без втручання в їхню внутрішню господарську діяльність.

Вищим державним органом, що здійснює державне управління охороною праці, є Кабінет Міністрів України. Він розробляє і забезпечує реалізацію національної програми поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, визначає функції загальних і галузевих міністерств щодо охорони праці та встановлює порядок створення і використання фондів охорони праці.

Згідно з ст. 260 Кодексу законів про працю України “Про Державний нагляд за охороною праці” державний нагляд за дотриманням законодавчих та інших нормативних актів про охорону праці здійснюють: центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони праці; центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері ядерної та радіаційної безпеки; центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері здійснення державного нагляду (контролю) у сфері пожежної безпеки; центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері здійснення державного нагляду (контролю) у сфері техногенної безпеки; центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері санітарного та епідемічного благополуччя населення.

Державний санітарно-епідеміологічний нагляд — це діяльність органів, установ та закладів державної санітарно-епідеміологічної служби з контролю за дотриманням юридичними та фізичними особами санітарного законодавства з метою попередження, виявлення, зменшення або

усунення шкідливого впливу небезпечних факторів на здоров'я людей та з застосування заходів правового характеру щодо порушників.

Центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері санітарного та епідемічного благополуччя населення, керується положеннями про державний санітарно-епідеміологічний нагляд в Україні, виконуючи вибіркові перевірки дотримання санітарного законодавства за планами органів, установ та закладів державної санітарно-епідеміологічної служби, а також позапланово залежно від санітарної, епідемічної ситуації та за заявами громадян; здійснює: комплексне управління охороною праці на державному рівні; державний нагляд за додержанням вимог законодавства і нормативних актів щодо безпеки, гігієни праці й виробничого середовища; проведення експертизи проектної документації і видачу дозволів на введення в експлуатацію нових і реконструйованих підприємств, об'єктів і засобів виробництва.

Основними методами роботи під час державного нагляду за охороною праці є: проведення періодичних перевірок підприємств щодо організації робіт з охорони праці, відповідності споруд, устаткування і обладнання технологічним вимогам нормативних актів про охорону праці.

Вищий нагляд за дотриманням і правильним застосуванням законів здійснює Генеральний прокурор і підпорядковані йому прокурори. Прокуратура здійснює свої повноваження на підставі Закону України "Про прокуратуру" від 5 листопада 1991 р.

зі змінами і доповненнями незалежно від будь-яких органів державної влади й посадових осіб і підконтрольна тільки Верховній Раді України.

Прокурор має право отримувати будь-які матеріали й документи, одержувати інформацію про стан дотримання законності та приймати заходи щодо її забезпечення.

Згідно з ст. 18 Кодексу цивільного захисту України "Про повноваження інших центральних органів виконавчої влади у сфері цивільного захисту" до повноважень інших центральних органів виконавчої влади у сфері цивільного захисту належить: забезпечення цивільного захисту у сфері суспільного життя, в якій реалізує державну політику відповідний орган виконавчої влади; здійснення заходів щодо захисту населення і територій під час надзвичайних ситуацій; забезпечення виконання завдань цивільного захисту створеними ними функціональними підсистемами; розроблення та забезпечення реалізації галузевих програм і планів заходів з питань цивільного захисту, зокрема, спрямованих на захист населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, забезпечення техногенної та пожежної безпеки; розроблення та здійснення заходів, спрямованих на забезпечення сталого функціонування національної економіки в особливий період; забезпечення реалізації вимог техногенної безпеки на потенційно небезпечних об'єктах, об'єктах підвищеної небезпеки та інших суб'єктах господарювання; забезпечення виконання аварійно-рятувальних та інших

невідкладних робіт, заходів і робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій тощо.

Організація заходів цивільного захисту у функціональних підсистемах і забезпечення техногенної та пожежної безпеки у сфері суспіль-

ного життя, в якій реалізує державну політику міністерство чи інший центральний орган виконавчої влади, здійснюються підрозділами з питань цивільного захисту, які створюються такими органами у складі їх апаратів.

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРАТ “СК “САЛАМАНДРА”

Останнім часом великої актуальності набуває орієнтація на ефективність управління, яка залежить від реалізації функцій управління. Серед управлінських функцій виділяють мотивацію як важливу загальну функцію управління, без якої неможлива ефективна діяльність будь-якого керівника, а відповідно, будь-якої організаційної структури.

Проблема мотивації як одного з чинників підвищення ефективності управління є поки що малодослідженою темою. У науковій літературі мотивацію як чинник підвищення ефективності управління зараховують за ступенем актуальності на другий план. Серед науковців існує думка про те, що мотивація порівняно з іншими функціями управління має вторинний характер, але, на наш погляд, мотивацію не слід розглядати як другорядну, а вивчати у процесі реалізації всіх управлінських функцій.

Вивчимо еволюцію мотивації як функції управління, ролі, яку вона відіграє в підвищенні ефективності управління.

Для цього необхідно реалізувати такі завдання: на основі наукової літератури простежити еволюцію мотивації; виявити особливості до-

слідження мотивації у зарубіжній та вітчизняній науці; визначити, яку роль вона відіграє в підвищенні ефективності соціального управління.

Вивчення проблематики мотивації як функції управління потребує насамперед аналізу стану дослідження цієї тематики в науковій літературі.

Враховуючи, що мотивація є багатогранним і всебічним явищем й використовується в різних суспільних науках, мотивація як наукова проблематика привертала увагу багатьох науковців.

Важлива роль у вивченні мотивації належить дослідженням за рубежом учених. Зарубіжний досвід розвитку мотивації охоплює її еволюцію від категорії впливу на людину до основної функції менеджменту. Основна увага перших дослідників мотивації зосереджувалася переважно на питанні впливу на працівника з метою підвищення продуктивності праці і забезпечення найвищої прибутковості. Розвиток економічних відносин, соціалізація суспільства призвели до змін поглядів на мотивацію. “Людські взаємини”, “виробничі відносини”, “концепція ефективного персоналу” — мотиваційні напрями, які не втратили актуальності до на-

шого часу, вивчались та вивчаються Ф. Тейлором, А. Маслоу, К. Алдерфером, Д. Мак-Грегором, Д. Мак-Клелландом, Ф. Герцбергом, В. Врумом, А. Портером, Е. Лоулером.

Проблема матеріального стимулювання праці у ПрАТ “СК “Саламандра” потребує постійного дослідження факторів, які визначають систему матеріальних стимулів.

Як видно з табл. 1, фонд оплати праці в 2013 році зріс на 16964 тис. грн (37,08 %) порівняно з 2012 роком. Найбільші темпи зростання мали премії у складі додаткової заробітної плати — 106,99 %, тобто премії на підприємстві зросли більш як удвічі. Найнижчі темпи зростання має основна заробітна плата — 28,23 %, тобто у поточному році на підприємстві основна увага приділялася преміюванню та заохоченню працівників.

Система винагород персоналу ПрАТ “СК “Саламандра” охоплює такі виплати (див. табл. 2).

Як свідчать результати розрахунків табл. 2, витрати на утримання персоналу збільшилися на 208,6 тис. грн, або на 2,76 %. При цьому відбулося зростання за такими статтями витрат:

- витрати на соціальне забезпечення працівників збільшилися на 687 тис. грн, або на 24,35 %;
- витрати на культурно-побутове обслуговування працівників — на 115 тис. грн, або на 13,67 %.

Зменшення витрат відбулося в таких сферах:

- витрати на забезпечення працівників житлом зменшилися на 21 тис. грн, або на 21,65 %;
- інші витрати на робочу силу — на 752,4 тис. грн, або на 24,55 %.

Таблиця 1

Аналіз використання коштів, що спрямовуються на оплату праці у ПрАТ “СК “Саламандра” за 2011–2013 роки, тис. грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2011	2012	2013	2012/ 2011	2013/ 2012	2012/ 2011	2013/ 2012
Фонд оплати праці, тис. грн	27904,5	45745	62709	17840,55	16964	63,93	37,08
Фонд основної заробітної плати	14472,9	23726	30423	9253,14	6697	63,93	28,23
Фонд додаткової заробітної плати	11938,3	19571	28134	7632,69	8563	63,93	43,75
у т. ч. премії	1532,0	2511,4	5198,4	979,446	2687	63,93	106,99
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	1493,2	2447,9	4151,4	954,681	1703,5	63,93	69,59
Середньомісячна заробітна плата, грн	1309,3	2146,4	2156,4	837,096	10	63,93	0,47

**Аналіз витрат на утримання персоналу
ПрАТ "СК "Саламандра" за 2011–2013 роки, тис. грн**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2011	2012	2013	2012/ 2011	2013/ 2012	2012/ 2011	2013/ 2012
Всього витрат, тис. грн	6429,7	7564,3	7772,9	1134,645	208,6	17,65	2,76
Витрати на соціальне забезпечення працівників	3027,0	3561,2	4428,2	534,18	867	17,65	24,35
Витрати на культурно- побутове обслугову- вання працівників	714,9	841	956	126,15	115	17,65	13,67
Витрати на забезпечен- ня працівників житлом	82,5	97	76	14,55	-21	17,65	-21,65
Інші витрати на робочу силу	2605,3	3065,1	2312,7	459,765	-752,4	17,65	-24,55
Середньооблікова чисельність персоналу	1509,6	1776	1796	266,4	20	17,65	1,13
Витрати на 1 середньо- облікового працівника	3620,3	4259,18	4327,9	638,877	68,72	17,65	1,61

Отже, у 2013 році відбулося підвищення рівня винагород персоналу ПрАТ "СК "Саламандра". Вони виявилися достатньо ефективними, оскільки позитивно вплинули на результати фінансово-господарської діяльності підприємства, зокрема на збільшення виручки від реалізації послуг.

При організації стимулювання керівництво підприємства враховує і професійну підготовку працівника, тому добирає стимули не лише відповідно до складності виконуваної роботи, а й з урахуванням професійних можливостей працівника.

Поєднання матеріального та морального стимулювання праці є не-

обхідною умовою діяльності ПрАТ "СК "Саламандра". Саме відповідне його співвідношення забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства.

Література

1. Кабанова О. О. Мотивація до праці та професійного зростання / О. О. Кабанова // Регіональні перспективи (укр.). — 2013. — № 4. — С. 62–64.
2. Казмерчук-Палащина Н. Г. Організаційно-економічна структура моделі мотивації праці та її характеристика / Н. Г. Казмерчук-Палащина // Регіональні перспективи (Полтава) (укр.). — 2012. — № 4. — С. 99–102.

3. *Комаров Е. И., Жданкин Н. А.* Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала / Е. И. Комаров, Н. А. Жданкин // Управление персоналом. — 2012. — № 23. — С. 65–69.
4. *Кунц А.* Влияние внешних систем стимулирования на внутреннюю мотивацию / А. Кунц // Проблемы теории и практики управления (рус.). — 2014. — № 1. — С. 91–98.
5. *Магура М.* Управление мотивацией персонала / М. Магура // Управление персоналом (рус.). — 2012. — № 17. — С. 52–56.

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ МИТНОЇ СПРАВИ

У роки незалежності України з'явився новий суспільний запит, пов'язаний із сучасними умовами господарювання, зокрема, децентралізація зовнішньої торгівлі, надання вітчизняним підприємствам права виходу на міжнародний ринок, що збільшило потік людей і вантажу через кордони нашої держави. Тому підготовка фахівців за новими спеціальностями в галузі менеджменту митної справи є назрілою й актуальною.

Успішність професійного становлення майбутніх менеджерів митної служби передбачає врахування специфіки професійної діяльності, в основі якої лежить регулювання зовнішньоекономічних зв'язків держави — гарантія економічної безпеки України.

Із становленням України як незалежної держави, розкріпаченням економічної активності населення та міграційної політики особливого значення набуло забезпечення її економічної самостійності, невід'ємним елементом якої є митна система. Відповідно до розділу VI Декларації про державний суверенітет України Україна самостійно створює банківську (включаючи зовнішньоекономічний банк), цінову, фінансову,

митну, податкову системи, формує державний бюджет. Отже, самостійний розвиток України з самого початку пов'язувався з її суверенітетом у зовнішньоекономічній діяльності, де особливого значення набуває митна справа, основу якої складає митне законодавство.

Митна справа започатковувалася як елемент зовнішньої політики України та зовнішньоекономічної діяльності. Відкритість чи закритість суспільства пізнається через низку зовнішніх та внутрішніх чинників, чимале місце серед яких відводиться митній справі.

Однак не тільки цим визначається спрямованість та зміст митної справи. Вона є необхідним елементом переміщення осіб, транспортних засобів, предметів та особливо товарів через кордон. Зміст митної справи визначався встановленням порядку та організацією переміщення через митну територію України товарів і предметів, обкладення їх митом, оформлення, здійснення контролю та інших заходів щодо реалізації митної політики. При цьому підкреслювалося, що при здійсненні митної справи Україна дотримується визнаної у міжнародній практиці системи класифікації та кодифікації

товарів, єдиної форми декларування експорту та імпорту товарів, стандартів митної інформації та інших загальноприйнятих у міжнародній практиці норм і стандартів. Надалі з розвитком митного законодавства і особливо з прийняттям нового МК України більшість норм згаданого закону в ньому інкорпоровано та уточнено.

Митна справа є поліструктурним явищем та охоплює: порядок переміщення через митний кордон України товарів та інших предметів; митне регулювання, пов'язане із встановленням та справлянням митних платежів, процедури митного контролю та оформлення, боротьбу з контрабандою та порушеннями вимог цього кодексу, спрямованих на реалізацію митної політики. Митна справа

є складовою частиною зовнішньополітичної і зовнішньоекономічної діяльності України, де дотримуються визнаної у міжнародних відносинах системи класифікації та кодування товарів, єдиної форми декларування експорту та імпорту товарів, митної інформації, інших міжнародних норм і стандартів.

Успішність професійного становлення майбутніх фахівців митної служби залежить:

- від професійної спрямованості, що є показником особистісної зрілості;
- від сформованого бажання реалізувати внутрішній потенціал у процесі оволодіння професією, вдосконалюючи особистісні якості, які набувають ознак професійно значущих.

КАК УДЕРЖАТЬ СОТРУДНИКОВ ПРИ СМЕНЕ РУКОВОДСТВА?

На сегодняшний день в качестве одной из наиболее распространенных причин увольнения многие соискатели называют смену руководства.

Прежде всего необходимо выстроить структуру, в которой каждый руководитель и специалист не является незаменимым, а клиенты не завязаны на конкретного человека и работают, в первую очередь, с компанией. В крупных компаниях, где прописаны зоны ответственности, отлажены все бизнес-процессы, подготовлены заместители, уход группы специалистов отразится на бизнесе менее ощутимо. Во-вторых, менеджер по управлению персоналом должен чувствовать атмосферу в компании, настроения в коллективе, ведь часто люди уходят вовсе не из-за плохих условий работы, а из-за отсутствия понимания и участия со стороны руководства. В-третьих, важны методы профилактики: это и своевременное выявление “якорей мотивации” сотрудников, и тщательный отбор специалистов, и правильно разработанные системы мотивации, и компенсационные пакеты, и проведение мероприятий, способствующих сплочению корпоративного духа, и такие превентивные

меры, как соглашение о неразглашении информации, непереманивании клиентов и бывших подчиненных, которое подписывает кандидат на вакансию при заключении трудового договора, и “выходное” интервью.

Если сотрудника все устраивает: у него интересная и перспективная работа, все процессы отлажены, выстроены деловые связи, его окружает высокопрофессиональный и дружный коллектив, а компенсационный пакет вполне конкурентоспособный, то велика вероятность, что в критической ситуации сработает эффект “старого халата”. Такого специалиста будет удерживать привычная обстановка, и переманить его даже предложением несколько более высокого уровня заработной платы будет непросто.

Программа адаптации

В день прихода нового руководителя в офисе провели общее собрание, на котором он был представлен коллективу. Во внутренней корпоративной сети-интранете и корпоративной газете заранее была размещена информация о нем: краткая биография, сведения о профессиональных достижениях и наиболее интересных проектах, осуществленных под его руководством. В итоге

ни у кого не возникло сомнения в профессиональной компетентности нового коммерческого директора. Его начали активно вводить в курс дела: были подготовлены отчеты, все необходимые документы, представлены планы развития по всем ключевым подразделениям. Все руководители подразделений (включая директоров филиалов) были приглашены на беседу с новым коммерческим директором для обсуждения достигнутых результатов и планов дальнейшего развития.

Выявляем мотивацию

Службой персонала были разработаны два вида анкет:

- специальные анонимные анкеты, с помощью которых рассчитывали выяснить настроения сотрудников, их опасения, отношение к новому руководителю и событиям, происходящим в компании;
- анкеты для выявления мотивирующих факторов каждого сотрудника, их пожеланий в плане дальнейшего профессионального и карьерного роста.

Согласно результатам анкетирования, около 70 % сотрудников были довольны работой в компании и хотели бы остаться, но опасались перемен, происходящих в компании. Около 20 % сотрудников считали, что разделение собственников приведет к потере ряда клиентов и уменьшению доли рынка. Около 10 % сотрудников считали, что смена руководства приведет к необходимости смены работы, из них только половина рассматривала вариант трудоустройства в компанию бывших руководителей. Всего около

25 % сотрудников были готовы рассматривать вакансии компаний-конкурентов. Около 75 % сотрудников высказали пожелания о повышении квалификации, 20 % сотрудников были заинтересованы в карьерном росте, 10 % хотели расширить свой профессиональный опыт или работать на более интересных проектах и около 15 % сотрудников были заинтересованы только в повышении уровня заработной платы.

Все полученные данные были обработаны и использованы для выработки дальнейшей стратегии: пересмотра схем мотивации различных групп сотрудников и схем оплаты труда, программы повышения квалификации, стажировок, ротации персонала, создания кадрового резерва для обучения с целью дальнейшего продвижения.

Службой персонала были составлены списки ключевых сотрудников, в которых компания была наиболее заинтересована: руководители подразделений, наиболее успешные менеджеры по продажам, самые квалифицированные специалисты. Отдельно были отмечены неформальные лидеры — именно они оказывали наибольшее влияние на коллектив. С каждым сотрудником из этого списка были проведены беседы, в которых принимали участие руководители компании и представители службы персонала для выявления настроений, проблем, карьерных и профессиональных интересов, личной заинтересованности в дальнейшем сотрудничестве, отношения к происходящему. Людям рассказывали о перспективах развития компании, новых проектах,

возможностях профессионального и карьерного роста, новых интересных задачах, стоящих перед компанией, необходимости проводимых изменений. Это делалось, с одной стороны, ради достижения большего взаимопонимания, а с другой — ради вовлечения сотрудников в деятельность компании. В результате диалога каждый сотрудник почувствовал заинтересованность компании в нем и увидел для себя новые перспективы.

Профессиональное развитие сотрудников

Информация, полученная в результате этой работы, была использована для составления плана профессионального развития ключевых сотрудников: была создана группа кадрового резерва, ряд сотрудников были выдвинуты на обучение с целью дальнейшего повышения, была разработана схема ротации кадров. Некоторые из специалистов получили возможность расширить свои профессиональные знания и опыт, другие — попробовать себя в качестве менеджеров новых проектов. Для отдела продаж были организованы дополнительные тренинги, ряд сотрудников получили возможность поехать на стажировку за рубеж, кроме того, в компании начали действовать корпоративные курсы английского языка. Все эти перемены были встречены очень положительно: открывшиеся новые возможности отражали к тому же пожелания самих сотрудников.

Была разработана и утверждена новая схема оплаты труда для коммерческого департамента: если

раньше менеджеры по продажам получали фиксированный оклад и премию, зависящую от суммарного выполнения плана отделом, то теперь каждый из них, помимо оклада, начал получать определенный процент, зависящий от личных продаж. Это повысило заинтересованность в достижении более высокого результата личных продаж. Ведущий менеджер отдела был назначена на должность руководителя отдела продаж, и ее личный доход теперь состоял из должностного оклада, процента от личных продаж и бонуса за выполнение плана всем подразделением. Ей были переданы в работу ключевые клиенты. Если раньше она была неформальным лидером, то теперь получила статус руководителя отдела и реальные рычаги власти. Повышение личной заинтересованности менеджеров отдела продаж привело к усилению мотивации в достижении результата, а положительное влияние и личный пример нового руководителя — к стабилизации ситуации в отделе.

Таким образом, в результате продуманных и слаженных действий руководства и службы персонала компании удалось решить поставленные задачи: сохранить не только команду, но и клиентов, а вместе с тем и свои позиции на рынке. Сотрудники, которые остались в компании, не только не потеряли работу, но и получили реальную возможность повысить свою квалификацию и уровень доходов, а корпоративная культура компании упрочнилась и получила дальнейшее развитие.

РОЗРОБЛЕННЯ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ

Стратегічне управління іміджем компанії “Київстар” становить складний процес, який зачіпає велику кількість параметрів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища компанії. На основі результатів дослідження іміджу компанії “Київстар” нами було сформовано модель стратегічного управління іміджем організації, що складається із шести етапів.

Дослідницький етап є початковим етапом моделі стратегічного управління іміджем компанії “Київстар”, що забезпечує всю необхідну базу для подальших стратегічних кроків. Дослідження й аналіз слід проводити за такими напрямками:

- 1) аналіз зовнішнього середовища компанії, у тому числі аналіз конкурентів;
- 2) аналіз внутрішнього середовища компанії;
- 3) аналіз груп суб’єктів взаємодії.

Аналіз зовнішнього середовища складає оцінку місця компанії “Київстар” в економіці країни, регіону та галузі. На цьому етапі повинні бути вивчені основні характеристики економічного, правового, політичного, соціального життя суспільства, виявлені основні тенденції розвитку регіону та галузі. Макросередовище задає загальні умови, в яких може

формуватися та розвиватися імідж компанії “Київстар”.

Наступною сферою дослідження є аналіз конкурентів. Таке вивчення спрямоване на те, щоб виявити слабкі та сильні сторони конкурентів, визначити особливості їхнього іміджу.

Модель стратегічного управління іміджем представлена у вигляді шести етапів:

- 1) дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, груп суб’єктів взаємодії;
- 2) визначення стратегічних цілей стосовно іміджу компанії;
- 3) розроблення набору альтернативних імідж-стратегій;
- 4) оцінка і вибір імідж-стратегії компанії;
- 5) реалізація імідж-стратегії;
- 6) контроль і оцінка реалізації імідж-стратегії.

Інформація про конкурентів необхідна при розробленні іміджу компанії “Київстар”, який би не тільки відповідав вимогам суб’єктів взаємодії, а й був привабливішим порівняно з конкурентами.

Другий напрям дослідження — внутрішнє середовище компанії “Київстар”. На цьому етапі вивчаються цінності організації (місія, філософія тощо), що повинні бути

основною і втілитися в іміджі організації. Тут аналізується ресурсний потенціал компанії “Київстар” (кадри, організація управління, фінанси, інновації, організаційна культура), що забезпечує можливість реалізації імідж-стратегії компанії, а також її стратегічні цілі.

Завершальною стадією дослідницького етапу стратегічного управління іміджем компанії “Київстар” є оцінка існуючого іміджу компанії в сприйнятті кожної групи суб’єктів взаємодії.

Другим етапом моделі стратегічного управління іміджем є визначення тих кінцевих станів іміджу, до яких прагне компанія “Київстар” загалом. Слід відмітити, що компанія повинна визначити свої цілі з формування іміджу щодо кожної групи суб’єктів взаємодії. Цілі повинні бути конкретними і вимірними і, що дуже важливо, сумісними між собою.

На третьому етапі стратегічного управління іміджем на основі аналітичних висновків дослідницького етапу і з урахуванням поставлених цілей розробляється імідж-стратегія компанії “Київстар”, тобто визначається комплекс рішень, за допомогою якого компанія буде досягати поставлених цілей. Імідж-стратегія компанії “Київстар” становить цілісну систему суб-стратегій, спрямованих на створення і розвиток уявлення груп суб’єктів взаємодії про компанію, що відповідає основним вимогам груп суб’єктів взаємодії. Компанія “Київстар” визначає, як поводитися з окремими групами суб’єктів взаємодії, які напрями своєї діяльності розвивати тощо.

Розроблені варіанти імідж-стратегії оцінюються за такими критері-

ями: відповідність вимогам суб’єктів взаємодії (наскільки стратегія пов’язана з їх запитамі), відповідність можливостям компанії (наскільки стратегія пов’язана з іншими стратегіями компанії, чи дозволяє потенціал компанії успішно реалізувати стратегію), прийнятність ризику (чи виправдує позитивний результат ризик утрат при можливій невдачі). Результат оцінки імідж-стратегії полягає в тому, чи зможе ця стратегія привести до поставлених цілей. За негативного висновку розробляються інші варіанти стратегій.

Реалізація імідж-стратегії є п’ятим етапом стратегічного управління іміджем компанії і містить розроблення плану дій з докладним описом усіх заходів, який потрібно виконати, щоб здійснити обрану стратегію. Реалізація — це процес перетворення стратегічних планів у безпосередні заходи щодо досягнення стратегічних цілей. План доповнюється календарним планом і документом, що фіксує розподіл обов’язків між виконавцями плану. План є основою для розроблення бюджету. Після схвалення керівництва план реалізації імідж-стратегії підлягає його перетворенню в життя.

Останній етап контролю й оцінки виконання стратегії містить контроль стану іміджу компанії “Київстар” після реалізації запланованих заходів, аналіз причин відхилень отриманих результатів від запланованих, проведення коригувальних дій. Такий процес забезпечує стійкий зворотний зв’язок між перебігом процесу досягнення цілей і власне цілями компанії.

СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ

Одне з головних завдань для організацій різних форм власності — пошук ефективних засобів управління працею, які забезпечують активізацію людського чинника. Вирішальним причинним чинником результативності діяльності людей є їхня мотивація. Ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою. Своєю чергою трудова поведінка детермінована впливом багатьох чинників, які діють з різною силою та в багатьох напрямках.

У теоретичному плані мотивація поведінки людини — дуже складний і багато в чому невивчений феномен. Існує безліч визначень мотивації.

А. Я. Кібанов розглядає мотивацію як процес свідомого вибору особою того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексною дією зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Мотив — це спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби. Внаслідок усвідомлення і переживання потреб у людини виникають певні спонукання до дій, внаслідок яких ці потреби задовольняються. При цьому свідомі дії завжди спрямовані на досягнення певної мети,

яка також усвідомлюється людиною. Мотив у цьому разі виступає як причина постановки тих чи інших цілей. Отже, мотиви і цілі не тотожні між собою, хоч інколи збігаються.

Мотиви виявляються: як сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, що викликають активність людини і визначають її спрямованість; предмет, об'єкт (матеріальний або ідеальний), що спонукає і визначає вибір спрямованості діяльності; усвідомлена причина, яка лежить в основі вибору дій особистості.

Трудова поведінка людини спонукається не одним, а багатьма мотивами, з яких одні відіграють провідну роль, а інші підпорядковані їм. Сукупність мотивів діяльності утворює складну динамічну систему. Це означає, що, будучи відносно стійкою у кожної людини, система мотивів може змінюватися залежно від тих змін, які відбуваються у внутрішній структурі особистості, а також у зовнішніх умовах її життєдіяльності.

Система мотивів, яка визначає конкретні форми діяльності або поведінки людини, називається мотивацією.

О. С. Віханський пропонує таке визначення: “Мотивація людини до діяльності розуміється як сукуп-

ність рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певних дій”.

У праці М. Мескона мотивація визначається як процес спонукування працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

У загальному розумінні мотивація — це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій.

Процес мотивації є складним психологічним процесом. У ньому істотну роль відіграє боротьба різних потенційних мотивів, що відбувається у свідомості людини, аналіз значущості потреб, здатність оцінити наслідки своїх дій та інші фактори. Існує величезна кількість різноманітних конкретних людських потреб, цілей, які за уявленням кожної людини сприяють задоволенню її потреб, а також типів поведінки при досягненні цих цілей.

Узагальнюючи різні підходи, можна визначити, що мотивація є процесом спонукування людини до діяльності за допомогою комплексної дії зовнішніх і внутрішніх чинників для досягнення мети організації.

Мотивація, яка розглядається як процес, теоретично може бути представлена у вигляді шести стадій.

Перша стадія — виникнення потреб. Потреба з’являється внаслідок браку в чомусь об’єктивно необхідному для підтримки життєдіяльності і розвитку організму, особистості й соціальної групи. Потреби можна розділити на дві групи: матеріальні (біологічні) і духовні (соціальні).

Друга стадія — пошук шляхів усунення потреби. На цьому етапі про-

водиться розроблення стратегії й пошук шляхів задоволення потреб.

Третя стадія — визначення мети (напрями) дії. Людина фіксує, що і якими засобами вона повинна робити, чого досягти, що отримати для того, щоб усунути потреби. На цій стадії відбувається ув’язка чотирьох моментів:

- що я повинен отримати, щоб усунути потребу;
- що я повинен зробити, щоб отримати те, що бажаю;
- якою мірою я можу добитися того, чого бажаю;
- наскільки те, що я можу отримати, може усунути потребу.

Четверта стадія — здійснення дії. На цій стадії людина докладає зусиль для здійснення дій, які допоможуть усунути потребу. Оскільки процес роботи може зворотно впливати на мотивацію, то на цій стадії може відбуватися коригування мети.

П’ята стадія — отримання винагороди за здійснення дії. На цій стадії з’ясовується те, наскільки виконання дій дало бажаний результат. Залежно від цього відбувається або ослаблення, або збереження, або ж посилення мотивації до дії.

Шоста стадія — усунення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, що викликається потребою, а також від того, що визиває усунення потреби ослаблення або посилення мотивації діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і здійснювати дії з усунення потреби.

ОСНОВНА МЕТА РЕОРГАНІЗАЦІЇ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

На прикладі досліджуваного підприємства зосередимось на аналізі завдань та необхідності вдосконалення відділу кадрів ТОВ “Лавел”.

Основними завданнями відділу кадрів є:

- здійснення заходів щодо добору та розстановки персоналу, вивчення відповідності їхніх ділових і моральних якостей роботі за професією, посадою;
- створення резерву для висування на керівні посади та посади фахівців ключових ділянок управління та послуг;
- організація роботи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, проведення атестації керівного складу та спеціалістів підприємства, впровадження сучасних форм роботи з персоналом;
- забезпечення прав, пільг і соціальних гарантій працівників підприємства;
- організація документообігу кадрових документів Товариства.

Відділ кадрів ТОВ “Лавел” взаємодіє з іншими структурними підрозділами підприємства з питань:

- отримання: заявок на працівників; пропозицій щодо заохочення працівників; матеріалів щодо застосування до працівників заходів дис-

циплінарного впливу за порушення трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку; пропозицій щодо графіка та конкретних дат надання відпусток працівникам відповідно до затвердженого графіку;

- надання: копій наказів про прийняття, переведення і звільнення працівників; затвердженого графіка відпусток та копій наказів про внесення змін до графіка (якщо такі зміни відбулися); виписок з плану підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Відділ кадрів цієї організації взаємодіє з бухгалтерією з питань:

- отримання: довідок про заробітну плату для оформлення пенсійних справ; відомостей для складання та видачі довідок працівникам на їхню вимогу про роботу на підприємстві, займану посаду і розмір заробітної плати;
- надання: наказів про прийняття, переведення, звільнення, надання відпусток та заохочення працівників; проектів наказів про прийняття, переведення та звільнення матеріально відповідальних осіб; таблиця обліку робочого часу (якщо облік робочого часу є функцією кадрової служби); графіка відпусток (наказів про вне-

сення змін до нього); листків тимчасової непрацездатності до оплати.

Беручи до уваги загальний склад працівників у кількості 620 осіб центрального апарату та відокремлених підрозділів, а також те, що на всю цю кількість штатним розкладом виділено лише одну посаду інспектора з кадрів, можна зробити висновок, що структура відділу кадрів є недосконалою. Необхідно до штату відділу внести ще як мінімум таких працівників, як керівник відділу кадрів, помічник інспектора з кадрів, а також у кожному відокремленому структурному підрозділі ввести посади діловода, оскільки на таку кількість співробітників та обсяг роботи в інспектора з кадрів фізично не вистачає часу, через що керівництво змушене постійно долучати інших працівників підприємства.

У напрямках, якими займається інспектор з кадрів, також існують недоліки. Також дуже багато часу робітники витрачають на передавання інформації і документації в інші підрозділи. Саме це призводить до того, що вкрай необхідно укомплектовувати відділ найсучаснішими інформаційними системами, додатковими спеціалістами, та перегляду системи взаємодії з іншими підрозділами.

Існує дуже багато недоліків, які ми розкрили, оцінюючи як елементи, так і організацію кадрової роботи в ТОВ “Лавел”. Тому виникає дуже багато пропозицій, які б могли покращити, вдосконалити, зробити раціональною та продуктивною політику стосовно кадрів на цьому підприємстві.

Удосконалення організації роботи з кадрами в сучасному господарстві ТОВ “Лавел” зумовлює необхідність вирішення комплексу організаційних проблем, які реалізуються у процесі нововведень в діяльність відділу кадрів. Нововведення у відділі кадрів найдоцільніше здійснити у вигляді реорганізації діяльності цього важливого структурного підрозділу апарату управління всіх рівнів менеджменту в ТОВ “Лавел”. Реорганізація, як можливий варіант інновацій, дасть змогу не порушувати існуючої організаційної єдності структурних підрозділів апарату управління та водночас забезпечить утворення нового структурного підрозділу на основі об’єднання, уточнення та зміни функцій нині існуючих структурних підрозділів. Реорганізація відділу кадрів повинна ставити за мету повніше здійснення цим відділом функцій комплексного управління людськими ресурсами ТОВ “Лавел”.

Сучасні умови розвитку підприємства висувають об’єктивні вимоги — забезпечення всебічного розвитку працівника, підвищення рівня його професійної підготовки та культури. Згідно з цим і кадрова політика підвищує вимоги до роботи з кадрами на всіх рівнях управління підприємством, сприяє вдосконаленню діяльності відділу кадрів — основного інструменту реалізації кадрової політики в ТОВ “Лавел”.

Зміна структури кадрової служби, а саме відділу кадрів у ТОВ “Лавел”, має за організаційну єдність функції кадрів, праці та соціального розвитку.

УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Управління людьми має практично таку саму давню історію, як людство, оскільки воно з'явилося одночасно з виникненням перших форм людських організацій-племен, общин, кланів. По мірі економічного розвитку та появи великих організацій управління персоналом перетворилося на особливу функцію управління, що вимагає спеціальних знань і навичок.

Інтерес до питань управління людськими ресурсами в Україні досить високий. Все більше людей поділяють думку про те, що здатність організації ефективно управляти своїми співробітниками є головним джерелом її тривалого процвітання.

Ефективність управління виявляється через результативність праці, яка може вимірюватись ступенем досягнення цілей, завдань і виробничими витратами, складовою частиною яких є витрати на управління. Проте ефективність управління, що визначається через результати праці та витрати на управління, не дає змоги повною мірою оцінити різні аспекти функціонування систем управління.

Результативність господарської діяльності організацій відображає передусім економічний аспект управління, тобто якою мірою сис-

тема управління забезпечує підвищення результатів роботи. Крім того, певний інтерес становить визначення соціального ефекту управління, тобто створення оптимальних умов для розвитку колективу, направленість управління на вирішення соціальних завдань. Слід оцінювати також ефективність заходів з удосконалення управління.

Управлінська діяльність — це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів загалом.

Мета управлінської діяльності — визначення цілей організації і створення умов для їх досягнення, координації, спільної діяльності робітників в організації.

Об'єкт управлінської праці — праця людей в організації, відносини людей у процесі управління.

Характеристика управлінської праці — розумова праця, праця з людьми, інформаційна природа, широке коло завдань, що вирішуються, творчий характер.

Перелік показників оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством подано в таблиці.

Складники оцінки	
Оцінка ефективності керуючої підсистеми	Оцінка ефективності управлінського персоналу
	Оцінка ефективності організаційної структури управління
	Оцінка ефективності технології управління
	Оцінка ефективності організаційної культури
Оцінка ефективності керованої підсистеми	Оцінка ефективності управління операційною діяльністю
	Оцінка ефективності управління персоналом
	Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю
	Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю
	Оцінка ефективності управління інвестиційною діяльністю
	Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю

ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПОНЯТИЯ “ИМИДЖ”

Имидж относят к таким социальным реальностям, как человек, группа людей или организация (например, имидж артиста, членов правительства, страны) и результаты их деятельности (взглядам, теориям и т. д.). Понятие имиджа имеет ряд близких по значению слов: мысль, рейтинг, репутация, образ, отношение, популярность, слава, престиж, авторитет и т. п.

Проблема имиджа в западных странах (главным образом в США) становится актуальной с 1950-х годов. В 60-х годах XX ст. в Америке и Европе отмечается рост числа исторических, социологических, философских и психологических исследований имиджа. В отечественной науке до конца 80-х годов близкие за направленностью исследования проводились в рамках психологии пропаганды, массовых коммуникаций, социального познания. Большой размах получило изучение индивидуального и общественного сознания. В целом отечественная научная мысль имеет значительную базу для плодотворного исследования не новой для нас, но актуальной проблематики имиджа.

Несмотря на присутствие слова “имидж” в современной отечественной науке, построение психологи-

ческих теорий имиджа остается нерешенной до конца задачей. В диссертационных исследованиях и научных публикациях отражаются отдельные аспекты данного явления. Е. Б. Перелигина предложила концепцию имиджа как феномена интерсубъективного взаимодействия, теоретическая модель имиджа построена относительно персонального имиджа. Е. Н. Богданов, В. Г. Заикин, что более всего предметно исследовали корпоративный имидж, рассматривают его в рамках деятельности по организации связей с общественностью. В многочисленной, так называемой “практической” литературе господствуют интуитивистские подходы к описанию этого явления, что опираются на западный опыт в области маркетинга, рекламы и public relations.

На протяжении значительного периода парадигмы достижения конкурентных преимуществ предприятием значительно изменялись. Основные этапы данного процесса приведены в табл. 1.

В современных условиях конкуренции предприятие не может в своей стратегии опираться только на снижение цен и улучшение качественных характеристик продукции, поскольку ведущие мировые произ-

Таблица 1

Парадигмы достижения конкурентных преимуществ

Период	Парадигма конкурентных преимуществ
Конец XIX ст.	Наличие рыночной идеи и материально-технических возможностей
1900–1930 гг.	Выход товара на рынок при минимальных расходах
1930–1960 гг.	Эффективные маркетинговые программы
1960–1970 гг.	Новые товары, высокое качество
1970 — наше время	Невещественные активы, интеллект

водители обеспечивают приблизительно одинаковый их уровень. На первый план в конкурентной борьбе стали выходить невещественные активы предприятия, что невозможно заменить или скопировать в краткосрочном периоде, к которым относится имидж предприятия.

Позитивный имидж предприятия как элемент конкурентного преимущества создает дополнительную ценность, что позволяет иметь преимущество над конкурентами. Ценности, создаваемые позитивным имиджем предприятия, представлены в табл. 2.

Таблица 2

Ценности, создаваемые позитивным имиджем предприятия

Субъекты взаимодействия	Ценность позитивного имиджа
1	2
Покупатели	Формирует лояльность покупателей Позволяет получать ценовую премию Формирует узнаваемость товара Повышает удовлетворенность от покупки Обеспечивает более простое продвижение новых товаров Повышает эффективность рекламы, снижает маркетинговые расходы Увеличивает жизненный цикл товара и предприятия
Персонал	Повышает удовлетворенность работников Способствует привлечению квалифицированных кадров Повышает эффективность труда работников Повышает уровень дисциплины труда работников
Партнеры	Обеспечивает предоставление услуг на лучших условиях Обеспечивает предоставление услуг высокого качества Выступает гарантией соблюдения обязательств предприятия

1	2
Инвесторы	Формирует инвестиционную привлекательность Обеспечивает рост стоимости акций Государственные и муниципальные органы управления Защищает от необоснованных претензий Формирует благосклонное отношение (снижение штрафных санкций, предоставления дотаций, субсидий)
Население	Формирует благосклонное отношение общества в кризисных ситуациях Увеличивает число потенциальных покупателей Обеспечивает капитализацию стоимости предприятия Формирует инвестиционную привлекательность Обеспечивает возможность выхода на региональные и национальные рынки Создает привлекательность предприятия как потенциального работодателя

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ СВЯТОШИНСЬКОЇ РАЙОННОЇ В МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

Кадрова робота в Святошинській районній в місті Києві державній адміністрації проводиться на високому професійному рівні, що забезпечує якісне та своєчасне оформлення всіх документів та відповідає вимогам, передбаченим чинним законодавством.

Внаслідок раціональної та оптимальної побудови кадрової служби для цієї організації маємо:

1) повну й вірогідну інформацію по кожному працівнику;

2) знання потреби організації в нових працівниках з приводу направлення на навчання й підвищення кваліфікації працівників;

3) конкретизація посадових обов'язків і рівня відповідальності;

4) попереджуючі дії керівництва організації з усунення негативних явищ (наприклад, при звільненні працівників у випадку скорочення штату);

5) головний аспект — відсутність звернень у судові й інші інстанції внаслідок неправильного оформлення кадрової документації.

Кваліфікаційно-професійний рівень працівників Відділу кадрової роботи та державної служби відповідає вимогам, що передбачені в посадових

інструкціях, який забезпечує якісне виконання функцій, передбачених посадовими інструкціями.

Відділ з питань кадрової роботи та державної служби Святошинської районної в місті Києві державної адміністрації складається з підрозділів, зайнятих основною діяльністю, і підрозділів, які забезпечують нормальну роботу організації.

Ефективність роботи кадрової служби можна визначити на основі суб'єктивних критеріїв:

- ступеня співробітництва різних підрозділів організації зі службою управління персоналом;

- думки лінійних менеджерів про ефективність фірмової кадрової роботи;

- готовності працівників кадрової служби до співробітництва зі всіма працівниками організації при вирішенні кадрових проблем;

- довірчих стосунків з робітниками по кадрам;

- швидкості, якості та ефективності виконання послуг кадровою службою;

- оцінки якості інформації та професіоналізму консультацій, що видається кадровою службою керівникам організації.

Кадрова служба Святошинської районної в місті Києві державної адміністрації взаємодіє з усіма структурними підрозділами організації.

Роль функціональних служб полягає у підтримці діяльності лінійних підрозділів і надання їм рекомендацій для ефективного використання ресурсів.

Кожен лінійний керівник очолює групу персоналу, оскільки кожен день керує своїми підлеглими. Лінійні керівники уповноважені приймати рішення про прийняття на роботу, переведення та звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на навчання та підвищення кваліфікації з відривом чи без відриву від основної роботи, підвищення заробітної плати тощо.

Керівники вищих рівнів управління вирішують стратегічні питання: розробляють кадрову політику, стратегію й тактику її реалізації, методичні та нормативні документи, здійснюють контроль за їхнім виконанням і загальне керівництво роботою в галузі менеджменту персоналу.

Якщо лінійні керівники виступають у ролі “замовників і споживачів”, то служба персоналу є “організатором, координатором та експертом” роботи з персоналом на підприємстві. Вона створює загальні умови (системи, процедури, програми, стандарти та положення) управління персоналом, контролює їхнє застосування, дотримання трудового законодавства та реалізацію кадрової політики загалом. Служба персоналу займається плануванням чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу, професійним підбором персоналу, веденням кадрового

діловодства, наглядає за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, станом трудової дисципліни, соціально-психологічним кліматом у колективі, умовами праці, соціальним захистом працівників тощо.

Кадрова служба є функціональним підрозділом і складає сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у галузі управління підприємством разом із залученими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), які покликані управляти персоналом організації в межах обраної кадрової політики. Працівники кадрової служби прямо не беруть участь в основній діяльності організації. Рішення з питань найму, звільнення, призначення на нову посаду, направлення на навчання, стажування приймається безпосередньо керівниками відповідних підрозділів. Кадрова служба лише покликана створювати загальні умови (розроблення систем, процедур, програм), що сприятимуть реалізації трудового потенціалу кожного працівника, і здійснює контроль за їх виконанням. Лінійні керівники щоденно керують людьми, тобто примушують ці системи працювати. Такий розподіл обов'язків дає змогу використовувати можливості кожної зі сторін — експертиза в галузі управління персоналом і професіоналізм спеціалістів з питань персоналу поєднується з розумінням та специфікою організації і безпосереднім контактом з людьми лінійних керівників. У практичній роботі важливим є оптимальне поєднання прав лінійних керівників і спеціалістів кадрової служби та їхньої спільної відповідальності.

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПП “МС ГРУПП КОРПОРЕЙШН”

Стратегічне планування ПП “МС ГРУПП корпорейшн” забезпечує основу для всіх управлінських рішень підприємства. Функції організації, мотивації та контролю орієнтовані на вироблення стратегічних планів. Не використовуючи переваги стратегічного планування, організація буде позбавлена чіткого способу оцінки мети і напрямку підприємства.

Процес стратегічного планування забезпечує основу для керування членами організації.

У 2013 році на ПП “МС ГРУПП корпорейшн” було створено відділ маркетингу, що став структурним підрозділом, який складає основу системи стратегічного планування на ПП “МС ГРУПП корпорейшн”.

Він забезпечує збут продукції/ послуг підприємства, вивчення, прогнозування, розширення й пошук нових ринків збуту, подання інтересів ПП “МС ГРУПП корпорейшн” і підготовку до захисту в ініційованих антидемпінгових розслідуваннях.

Відділ маркетингу є структурним підрозділом ПП “МС ГРУПП корпорейшн” по організації оперативного ходу виробництва, що забезпечує:

- ритмічність випуску продукції відповідно до укладених контрактів;
- зовнішньоекономічну діяльність підприємства;
- вивчення, прогнозування, розширення й пошук нових ринків збуту;
- контроль виконання зобов'язань підприємства, що впливають із угод, договорів і контрактів;
- подання підприємства й підготовку до захисту в ініційованих антидемпінгових розслідуваннях.

У сучасному діловому світі в будь-яких сферах діяльності обсяги інформації, з якими доводиться зіштовхуватися організаціям, просто колосальні. І від того, на якому рівні організація здатна витягти максимум з наявної в її розпорядженні інформації, залежить успіх. Запоручка успіху — у побудові ефективної інформаційно-аналітичної системи (ІАС).

Використання в інфраструктурі підприємства інформаційно-аналітичної системи зумовлене низкою причин: прагненням до загальної реорганізації бізнесів-процесів, ба-

жанням підвищити якість ділової інформації, необхідністю підтримки стратегічного планування й досягнення високоефективних рішень.

З метою визначення головної стратегії та необхідності розроблення нової продукції проводиться комплексний аналіз даних про ринок, конкурентів, споживачів, ціни і внутрішній потенціал підприємства.

У процесі проведення дослідження ринків вивчаються: тенденції й процес розвитку ринку; структура й географія ринку, його ємність; динаміка продажів; бар'єри ринку; стан конкуренції; сформована кон'юнктура, можливості й ризики. У результаті досліджень прогнозується його розвиток, оцінка кон'юнктурних тенденцій і можливість виходу на нові ринки.

Дослідження конкурентів проводиться для отримання необхідних даних щодо забезпечення конкретної переваги на ринку, а також для того, щоб знайти шляхи співробітництва й кооперації з можливими конкурентами. З цією метою аналізуються сильні й слабкі сторони конкурентів, вивчається займана ними частка ринку, реакція споживачів на маркетингові кошти конкурентів, організація керування діяльністю.

Дослідження ціни спрямоване на визначення такого рівня й співвідношення цін, що дає можливість дістати найбільший прибуток і при цьому найповніше конкурувати на ринках. У результаті проведених досліджень товару на ціни вибираються найефективніші співвідношення "витрата-ціна" і "ціна-прибуток".

Дослідження споживачів дає змогу визначити структуру споживання

по регіонам і видам продукції, забезпеченість товарами, тенденції купівельного попиту. Мета дослідження споживачів — сегментація споживачів, вибір цільових сегментів.

Дослідження проводяться регулярно, що дає можливість оперативно вносити коректування у процес виробництва продукції.

У 2013 році відділом маркетингу було укладено 5 контрактів на розроблення послуг продукції в країни СНД, близького і далекого зарубіжжя.

Стратегічне дослідження положення ПП "МС ГРУПП корпорейшн" показує, що його позиції на українському й світовому ринках свідчать про лідерство в інтернет-сегменті. Всі види продукції та послуг ПП "МС ГРУПП корпорейшн" мають досить великий попит через сформовані ціни на них і кон'юнктури на світовому ринку. Освоєнню нових ринків значною мірою сприяють проведені маркетингові дослідження.

В умовах економічної нестабільності підприємство шукає й реалізовує різні схеми й методи роботи в зовнішньоекономічній діяльності.

За допомогою розробленої й здійсненої на підприємстві стратегічної програми техпереозброєння можна вирішити основне завдання: за допомогою структурної перебудови, впровадження нових технологій реконструкції підприємства провадити високої якості конкурентоспроможну продукцію, що гідно представлятиме інтернет-сегмент України на світовому ринку.

Для успішного функціонування підприємства в ринкових умовах по-

винен бути розроблений ієрархічний структурований перелік видів і можливих варіантів планованої економічної стратегії підприємства.

Отже, стратегічне планування як найважливіший елемент стратегічного управління є необхідним інструментом досягнення підприємством своїх цілей, але в сучасних умовах, у посткризовий період постає проблема реалізації стратегіч-

них планів, виникає проблема доцільності стратегічного планування як такого. Така ситуація спричинена низкою факторів, найголовнішим з яких можна виділити постійну мінливість середовища. Основним способом вирішення цієї проблеми є постійне коригування стратегічних планів відповідно до зовнішніх умов, орієнтація на середньострокові цілі.

ЗБІЛЬШЕННЯ РОЛІ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ТА ЗАПОБІГАННІ ВИНИКНЕННЮ КОНФЛІКТІВ

Мистецтво управління конфліктами для керівника полягає в наступному: не випустити з поля зору основні орієнтири господарювання і приймати відповідні рішення; діяти з розсудливістю, обачно, але завжди послідовно і наполегливо; бити за необхідності тривогу. Конфлікт потрібно улагоджувати, розв'язувати спільно, за неодмінної участі конфронтуючих сторін, активної мобілізації і координації їхніх власних можливостей.

Керівнику необхідно завжди пам'ятати, що управління конфліктом припускає не тільки регулювання протиріччя, що вже виникло, а й створення умов для його профілактики і попередження. Причому найбільшу значущість з двох зауважених завдань має профілактика. Саме добре поставлена робота з попередження конфліктів забезпечує скорочення їх числа і виключення можливості виникнення деструктивних конфліктних ситуацій.

Усунення наслідків конфліктів вимагає значної кількості засобів, сил, енергії. У цьому зв'язку в практичній діяльності з управління організаціями здійснюється робота з профілактики конфліктів.

Попереджати конкретні конфлікти можна, змінюючи відношення

працівника до проблемної ситуації і поведінки в ній, а також впливаючи на психіку і поведінку опонента. До основних способів і засобів зміни особистої поведінки в передконфліктній ситуації можна віднести: вміння визначити, що спілкування стало передконфліктним; прагнення глибоко й різнобічно зрозуміти позицію опонента; терпимість до інакомислення; зниження своєї загальної тривожності й агресивності; вміння оцінювати свій актуальний психічний стан; постійна готовність до неконфліктного вирішення проблем; уміння посміхнутися, не чекати від оточуючих надто багато; щира зацікавленість у партнері по спілкуванню; конфліктостійкість; почуття гумору.

Профілактика конфліктів — це сукупність напрямів і методів управління організацією, що зменшує ймовірність виникнення конфліктів.

У зв'язку з тим, що існують суб'єктивні й об'єктивні причини виникнення конфліктів, то передбачається наявність і двох підходів у профілактиці конфліктів:

- усунення, по можливості, об'єктивних причин;
- управління поведінкою співробітників, навчання поведін-

ці відповідно до прийнятих в організації норм поведінки.

Прийняття оптимальних управлінських рішень є найважливішою умовою попередження конфліктів усіх рівнів: від внутріособистісних до міжнародних.

Рішення буде більш обґрунтованим і менш конфліктогенним, якщо при його підготовці і прийнятті зважуються такі проблеми:

- максимально глибоко, різно-сторонньо й об'єктивно оцінюється стан об'єкта управління, виявляються тенденції його динаміки;
- розкривається система причин, через дії яких керований об'єкт виявився в такому стані, визначаються рушійні сили його розвитку;
- дається варіативний прогноз змін в об'єкті управління;
- будується модель цілей управління;
- приймається змістовне рішення, визначається, що робити;
- приймається технологічне рішення, визначається, якими силами, засобами, часом ми володіємо для виконання змістовного рішення.

Переговори як метод вирішення конфліктів становлять набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятих рішень для конфліктуючих сторін.

Психологічні механізми — сукупність психічних процесів, що

забезпечують рух до результату відповідно до чіткої послідовності. Виокремлюють такі механізми: узгодження цілей та інтересів прагнення до взаємної довіри сторін; забезпечення балансу влади і взаємного контролю сторін.

Узгодження цілей та інтересів. Переговори стають обговоренням завдяки дії цього механізму. Результативність переговорів визначається мірою досягнутого узгодження цілей та інтересів. Сутність механізму: сторони на основі по чергового висування, обґрунтування своїх інтересів, обговорення їх сумісності виробляють погоджену загальну мету. Узгодження буде ефективнішим при забезпеченні: орієнтації сторін на вирішення проблеми, “на справу”; гарних чи нейтральних міжособистісних відносин опонентів; поважному відношенні до опонента; відкритті позиції, пред'явленні чітких індивідуальних цілей; здатності до коректування своїх цілей.

Прагнення до взаємної довіри сторін. Як соціально-психологічний феномен довіра становить єдність сприйняття іншої людини і ставлення до неї. Виділяють потенційну і реальну довіру. Якщо одна людина говорить іншій, що вона їй довіряє, то це означає, що вона знає, як цей інший може вчинити в тій чи іншій ситуації, очікує позитивних дій стосовно себе, і тому він так до нього ставиться.

ЕФЕКТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ УЧАСТІ В ТОРГОВИХ ЯРМАРКАХ, ВИСТАВКАХ, КОНФЕРЕНЦІЯХ

Участь у торгових ярмарках, виставках, конференціях дасть компанії унікальну можливість продати товар, з'являються нові ідеї, нові можливості, можна знайти нових постачальників, оцінити рівень конкуренції, налагодити нові контакти для співробітництва, створити собі рекламу. Протягом одного торгового ярмарку можна досягти того, на що знадобилися б тижні чи місяці. Завдяки таким заходам можна зберегти гроші — згідно з даними Центру досліджень Center for Exhibit Industry Research (CEIR) стати одним із лідерів за результатами торгової виставки обійдеться на 62 % дешевше, ніж у процесі конкуренції серед собі подібних.

Щоб домогтися всього наведеного, компанії доведеться все ретельно спланувати. Слід вибрати підходящу виставку, поставити собі чіткі цілі, створити ефектну експозицію і рекламу до того, як виставка почнеться. Щоб домогтися максимального ефекту від торгової виставки, слід переглянути зазначені матеріали:

1. Вибір підходящої виставки.
2. Чіткі цілі.
3. Реклама.

4. Ефектна експозиція.

5. Планування таких кроків:

Вибір підходящої виставки

Завдання вибору серед тисяч виставок, що проводяться протягом одного року, однієї виставки, яка дасть компанії найбільшу користь щодо вкладення часу та грошей, може бути доволі складною.

Слід почати пошук з виставок, які відповідають профілю продукції компанії. Можна знайти в інтернеті пошукові сайти, які спеціалізуються на таких виставках, як Trade Show News Network. Іншим джерелом пошуку такої інформації є торгова асоціація вашої галузі промисловості, тому що багато виставок і конференцій фінансуються промисловими групами.

Далі наведено деякі додаткові підказки, які допоможуть зробити правильний вибір.

— Не акцентуйте свій вибір на масштабності.

Великі торгові ярмарки з великою кількістю відвідувачів можуть бути марнуванням часу, якщо там немає потенційних покупців вашого товару або послуг. Слід вивчити докладніше статистику торгових виставок за останні роки і дізнатися,

чи відвідували їх покупці профілю діяльності компанії. Організатор виставки має бути в змозі надати таку інформацію.

— Зверніться по допомогу до ваших покупців.

Поговоріть з вашими покупцями про те, які виставки вони відвідують, адже виставки, які відповідають їхнім потребам, швидше, також відвідують можливі клієнти. Можна поговорити і з конкурентами компанії про те, які виставки вони вважають найефективнішими.

— Придивіться заздалегідь.

Найкращий спосіб оцінити виставку — подивитися на неї власними очима. Перш ніж стати учасником, слід оцінити виставку як відвідувач. Чи вражає вона і наскільки виглядає цікавою? Чи присутні на ній потенційні покупці? Що становлять собою інші учасники, наскільки ваш товар чи послуги відповідають загальному напрямку? Слід поговорити з людьми й уважно подивіться навкруги.

— Всебічна оцінка.

Коли визначено можливі переваги виставки, слід дати відповідь на такі питання, щоб визначити, чи відповідає виставка цілям, які поставлено:

- чи достатньо вона велика, щоб привабити потенційних клієнтів і постачальників (проте не надто велика, щоб компанії не довелося конкурувати з гігантами галузі);
- наскільки виставка географічно ефективна для залучення покупців — чи то місцевого, регіонального, національного або глобального масштабу;

- чи може компанія до часу її проведення запропонувати новий товар та завдяки цьому отримати переваги;
- чи надійні організатори і які їхні досягнення?

Деякі популярні виставки швидко заповнюються учасниками. Якщо компанія чекатиме надто довго, то опиниться в черзі. Крім того, чим раніше компанія стане учасником, тим більшим у неї буде вибір для вигідного розташування власної експозиції.

Визначення цілей

Щоб максимально виправдати час, кошти і сили, які компанія вкладає у свою експозицію на виставці, життєво необхідно визначити, яка мета перебування компанії на виставці і поставити собі прийнятні цілі. Все, що компанія зробить до, під час і після виставки, необхідно оцінити з точки зору досягнення її цілей.

— Можливі цілі участі в торговому ярмарку.

Існує кілька причин участі в торговій виставці. Можна вибрати серед них придатні для компанії чи визначити інші, важливі для ведення бізнесу:

- укладання договорів про закупівлю;
- вивчення рівня конкуренції;
- визначення тенденцій;
- створення можливостей для майбутнього продажу;
- складання списку можливих партнерів з їхньою характеристикою;
- пошук кращих або дешевших постачальників;
- налагодження стосунків з наявними покупцями;
- співробітництво з пресою;

- створення резонансу навколо нового товару;
- реклама компанії у рамках галузі.

— Ретельний вибір персоналу для презентації експозиції.

Незалежно від того, яка мета участі компанії у виставці, потрібно мінімум 2 особи, які будуть представляти експозицію компанії. Ваш персонал має добре виглядати, бути досить навченим, привітним і мати достатній рівень знань. Він має знати цілі участі компанії у виставці і свої завдання для їх досягнення. Якщо у компанії немає штатного оплачуваного персоналу,

можна залучити родичів, друзів, тимчасових співробітників.

Створіть свою рекламну ідею

Візьміть дві-три ключові ідеї, які компанія хоче реалізувати на виставці, і привчіть себе і ваш персонал постійно концентруватися на них. Підготуйте графічні матеріали, попередню рекламу, друковані матеріали, рекламні проспекти відповідно до вашої ідеї.

Визначте витрати

Коли компанія вже визначилася, в якій виставці збирається брати участь і з якою метою, необхідно скласти бюджет.

ПЕРСПЕКТИВИ ПОЛІПШЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РАД ТА ОСОБЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

Здійснення місцевого самоврядування спричинює функціонування численних інформаційних взаємин — інформаційних зв'язків (потоків), що виникають у процесі обміну інформацією в означеній галузі, а в сукупності складають досить розгалужену систему. В загальному вигляді їх можливо розділити на дві великі групи (блоки): інформаційні зв'язки в межах структур місцевого самоврядування (внутрішні) та інформаційні взаємини, що встановлюються поза межами системи місцевого самоврядування з приводу отримання необхідних для її функціонування відомостей (зовнішні).

Нині інформаційне забезпечення місцевого самоврядування все більше набуває атрибутів самостійного значення — зі специфічними відносинами, суб'єктами (об'єктами) цих відносин, їх правами та обов'язками, — найбільш значні елементи якого вже знайшли правову регламентацію. Закон України “Про інформацію”, зокрема, визначає інформацію державних органів та органів місцевого самоврядування одним з основних об'єктів інформаційних відносин у суспільстві та

державі (ст. 21), а обов'язок цих органів інформувати про свою діяльність і прийняті рішення як гарантію права на інформацію (ст. 10). Цим Законом закріплено також і способи доведення відомостей до заінтересованих осіб: опублікування їх в офіційних друкованих виданнях або поширення інформаційними службами; опублікування в друкованих засобах масової інформації або публічне оголошення через аудіо- та відеовізуальні засоби масової інформації; оголошення під час публічних виступів посадових осіб, а також безпосереднє доведення інформації до заінтересованих осіб (усно, письмово).

Системний підхід до аналізу інформаційного забезпечення місцевого самоврядування має опосередковувати дослідження його змістовного (функціонального), організаційного та технологічного аспектів у їх взаємозв'язку, взаємообумовленості з точки зору змісту (що робиться), організації (ким робиться), технології (як робиться).

Зокрема, змістовна характеристика інформаційного забезпечення має відповідати на питання: що від-

бувається у процесі його здійснення відповідно до об'єкта застосування, "обслуговування", якими є його функції"? Цим об'єктом є саме система місцевого самоврядування, яка відповідно до ст. 5 Закону України "Про місцеве самоврядування" охоплює територіальну громаду, сільську, селищну, міську раду, її голову, виконавчі органи, районні та обласні ради, органи самоорганізації населення.

Визначальними функціями інформаційного забезпечення, зокрема, є:

- інформативна функція — забезпечує поінформованість (рівень об'єктивних знань) суб'єктів місцевого самоврядування відповідно до їх завдань, функцій, повноважень, інтересів;
- організаційна функція — зумовлює скоординованість дій усіх учасників здійснення процесу самоврядування, відповідно до населення, спричинює розвиток політичної, правової культури, усвідомлення потреби участі у вирішенні питань місцевого значення в якості соціальної спільності — територіальної громади;
- управлінська функція — регулювання відносин, що виникають у процесі здійснення самоврядування в різних галузях місцевого господарства, підстава для підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень, контролю за їх вико-

нанням тощо;

- комунікативна функція — встановлення зв'язків "взаємозалежності" у здійсненні завдань і функцій місцевого самоврядування, поєднання інтересів усіх його суб'єктів.

Наведений перелік, звичайно, не вичерпує всіх можливостей такого складного явища, як інформаційне забезпечення.

Результативність інформаційного забезпечення самоврядування прямо залежить від скоординованості дій по встановленню зв'язків, взаємобміну інформацією. Тому побудова його функціональної системи буде неможлива без відповідних заходів організаційного характеру: централізації інформації на відповідній території; визначення головного суб'єкта, який реалізував би її та відповідав за впорядкування інформаційних процесів на самоврядній території, вдосконалення роботи з відомостями та ін. В якості таких правомірно розглядати представницькі органи місцевого самоврядування — ради. Належною умовою успішного функціонування забезпечення місцевого самоврядування є, зокрема, впровадження в його структурі відповідного органу функціональної моделі інформаційної системи (підсистеми) відповідних елементів, операції яких відзначалися узгодженістю між собою, послідовністю, оптимальністю застосування форм і засобів надання інформації, визначенням достатнього обсягу відомостей тощо.

СИСТЕМА ЯКОСТІ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ УКРАЇНИ І РІВНЯ АКРЕДИТАЦІЇ

На сьогодні проблема забезпечення якості освіти у вищих навчальних закладах набуває актуальності у сучасному суспільстві.

Програма забезпечення якості освіти в навчальному закладі І рівня акредитації, крім моніторингу багатьох кількісних показників, спрямована на підтримку системи цінностей кооперативної освіти, традицій і норм, які й визначають ефективність функціонування навчального закладу.

Складовою частиною європейських стандартів та рекомендацій, на яких базується європейська система забезпечення якості освіти, виступає внутрішнє забезпечення якості вищої освіти в навчальному закладі. Його можна поділити на чотири організаційні рівні:

- організація адміністративної роботи — організація роботи, циклової комісії, керівництва, адміністративно-господарського підрозділу;

- організація роботи викладача — участь викладача в розробці робочих програм і курсів, забезпечення наповнення навчальних курсів, наукова діяльність, керівництво студентами, участь у спеціалізованих радах та експертних комісіях, підвищення кваліфікації;

- організація роботи студентів — перевірка знань та вмінь студентів, забезпечення процедур зворотного зв'язку, самостійна навчальна, наукова та громадська робота;

- організація участі роботодавців — формування вимог до наповнення практичної частини навчальних курсів, участь в оцінюванні знань та вмінь студентів.

Одним із найголовніших принципів внутрішнього забезпечення якості вищої освіти в навчальному закладі І рівня акредитації є вдосконалення навчальних програм дисциплін в інтересах студента. Стратегія постійного підвищення якості, політика закладу і процедури повинні мати офіційний статус і передбачати активну, реальну і впливову участь студентів.

Важливим компонентом забезпечення якості освіти є забезпечення якості викладацького складу. Викладачі навчального закладу є найважливішим навчальним ресурсом, доступним для більшості студентів. Тому виникає потреба у конкретних процедурах і критеріях, які б засвідчували, що викладачі, які працюють зі студентами, мають відповідну кваліфікацію, високий фаховий рівень, володіють сучасними методиками

викладання і використовують найновіші світові досягнення у сфері свого наукового зацікавлення. Студенти реально впливають на адекватну оцінку роботи викладацького складу та можуть формулювати рекомендації щодо покращання кадрової ситуації закладу.

Іншою складовою забезпечення якості освіти є навчальні ресурси та підтримка студентів. Студенти як головні користувачі цих ресурсів повинні впливати на їх удосконалення та оптимізацію. У навчальному закладі варто постійно відслідковувати, переглядати і вдосконалювати ефективність роботи бібліотекарів, щоб вони були доступними й результативними.

Для системного моніторингу якості й задоволення потреб студентів необхідно створити і постійно підтримувати уніфіковану інформаційну систему з базою даних, яка, між іншим, повинна також відображати відгуки та оцінку студентів навчальних програм, які вони виконують, та результати студентських опитувань і відгуків щодо ефективності роботи викладачів.

Залучення студентів до процесів оцінювання якості буде ефективним, якщо є постійне й активне представництво студентів на всіх рівнях діяльності вищого навчального закладу (в деяких європейській країнах не менше ніж 20 %). Студентське представництво має бути ефективно задіяним у різноманітних нарадах адміністративних працівників, зборах трудового колективу та інших департаментах закладу, які займаються плануванням, прийняттям рішень, їхньою імплементацією та оцінюван-

ням результатів діяльності стосовно відповідності стандартам якісної вищої освіти. Для визначення й оцінки стану складових елементів якості освітнього процесу важливо запропонувати студентам чіткі й зрозумілі індикатори, за допомогою яких можна сформувати окремий студентський опитувальник, що покриватиме всю сферу навчального процесу.

Ефективна участь студентів у формальних і неформальних відгуках повинна бути забезпечена чітким процедурним механізмом, який може містити: анкети, внутрішні дослідження, фокус-групи, скриньки для пропозицій у загальнодоступних місцях, відкриті форуми з керівниками освітнього процесу (головами циклових комісій, методистом навчального закладу, заступниками директора з навчально-виховної роботи та з навчально-виробничої практики).

Правильний аналіз та врахування студентських відгуків важливі не лише для закладу, а й для студентів, щоб вони знали, що вони зробили і як їхні думки, пропозиції та підходи вплинули і надалі впливатимуть на конкретні процеси підвищення якості освіти.

Отже, показниками якості навчального процесу в навчальному закладі I рівня акредитації визначаються: зміст освітнього процесу; стан викладання фахових дисциплін за новими навчальними програмами; стан реалізації обласних освітніх програм; ефективність психологічного забезпечення навчально-виховного процесу; рівень розвитку виховних систем навчального закладу; стан упровадження освітніх інновацій.

ОРГАНІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

Сучасні умови господарювання підприємств на ринку характеризуються швидкими темпами змін сутності та змісту управління, що пов'язано з широким спектром руху потоків, форм та методів організації праці, значним арсеналом технологічного обладнання, безперервним освоєнням нових видів продукції, що обумовлює необхідність вирішення питань, пов'язаних із потребою в логістиці. Тому існує нагальна потреба у застосуванні новітніх методів, технологій та інструментів визначення його раціональної структури. Поглиблення підходів в управлінні з позицій потокового методу створило передумови для використання логістичного методу, що дає змогу комплексно підходити до формування інформаційної, фінансової, матеріальної складової та їх взаємодії.

Потребує детальнішого розроблення проблема логістичного управління підприємств, зокрема підвищення їх рентабельності та забезпечення безперервної роботи за рахунок удосконалення структури джерел фінансування, механізмів організації потоків. Не менш важливим є визначення сутності та складових позикового потенціалу підприємства узгодження його складових,

обґрунтування особливостей логістичного управління підприємств, що має стати інструментом активізації наявних резервів розвитку великих вітчизняних підприємств.

Дослідимо систему формування організації логістичної діяльності та розробимо рекомендації з ефективного управління логістичною діяльністю на підприємстві.

Предметом вивчення логістики є оптимізація матеріальних потоків, потоків послуг і супутніх їм фінансових та інформаційних потоків.

Основним завданням логістики є оптимізація внутрішніх і зовнішніх матеріальних потоків, а також супутніх їм інформаційних і фінансових потоків, оптимізація бізнес-процесів з метою мінімізації загальних витрат ресурсів. Сутність класичного визначення загальних цілей функції логістики полягає в тому, що споживач повинен отримати необхідні за якістю та кількістю товари, в потрібний час, в потрібному місці, від надійного постачальника з хорошим рівнем обслуговування (як до здійснення продажу продукції, так і після неї) і при заданому рівні загальних витрат.

Логістична діяльність має інтегрований характер і тягнеться від моменту виникнення потреби у про-

дукції до моменту задоволення цієї потреби.

Логістичне управління компанією можна визначити як наскрізне (інтегроване) управління бізнес-процесами з просування продукції та супутніх йому потоків від джерела його виникнення до кінцевого споживача з метою досягнення максимальної ефективності діяльності компанії.

Логістичне управління на підприємстві виконує функції організації, планування, регулювання, координації, контролю та аналізу. Одним із найважливіших завдань логістичного менеджменту в компанії є координація логістичних функцій і узгодження цілей з постачальниками, підрядниками та споживачами. Логістичне управління компанією можна також розглядати як систему, що погоджує в єдине ціле управління як внутрішніми бізнес-процесами, так і бізнес-процесами партнерів.

В основі логістичного управління компанією лежить ідея безперервного моніторингу всього логістичного ланцюга. Погляд на бізнес компанії в цьому ракурсі відкриває безліч переваг. Керівництво отримує можливість побачити наскільки ефективно використовуються ті чи інші ресурси, виявити джерела втрат, оптимізувати діяльність співробітників з метою поліпшення кінцевих результатів діяльності компанії. Ефективне використання принципів і методів логістики дають змогу керівництву компанії вивільнити фінансові кошти на додаткові інвестиції.

Якість логістичного обслуговування — це задоволення потреб споживачів, що виявляється в належно-

му виконанні замовлень, відсутності помилок, ефективному наданні послуг і постійному прагненні до підвищення рівня обслуговування, відповідно до стандартів споживача, умов договору, або зазвичай ставляться до якості обслуговування.

Отже, нині логістика набула широкого поширення практично в усіх сферах діяльності людини.

В умовах сучасного ринку підприємства дедалі більше орієнтуються на споживача, що виявляється в їх прагненні до задоволення можливих потреб споживачів. Для конкретного споживача високий рівень якості певного товару чи послуги означає наявність такого поєднання споживчих властивостей, яке задовольняє його потреби. Одним із таких важливих властивостей є вартість товару або послуги, яка значною мірою залежить від витрат, пов'язаних з різними операціями і роботами. Зниження загальних витрат може бути досягнуто шляхом застосування концепції та принципів логістики у практиці діяльності компаній.

Успіх у бізнесі залежить не тільки від результатів діяльності окремої компанії, а й від її партнерів — постачальників, дилерів, дистриб'юторів, перевізників, експедиторів тощо. Необхідність забезпечення взаємозв'язків різних завдань, функцій і процесів вимагає всеосяжного, комплексного та інтегрованого підходу на основі принципів логістики.

Література

1. *Гаджинский А. М.* Логистика: учебник / А. М. Гаджинский. — [10-е изд., перераб. и доп.]. — М.: Дашков и Ко, 2004. — 408 с.

2. *Метьолкіна М. М.* Документація транспортної логістики англійською мовою: навч. посіб. / М. М. Метьолкіна, О. М. Метьолкіна. — К.: Вид. центр КНЛУ, 2009. — 199 с.
3. *Метьолкіна М. М.* Етапи навчання студентів-логістів написання транспортних і товаросупровідних документів / М. М. Метьолкіна // Умения и нововведения: материалы 3 Междунар. науч. практ. конф., 16–30 окт. 2007 г. — София: “Бял ГРАД-БГ” ООД, 2007. — С. 13–15. — Т. 7. Філологічні науки.
4. *Покрещук О. О.* Міжнародно-правова регламентація транспортних перевезень: [підручник] / О. О. Покрещук, Г. О. Анцелевич, Л. І. Ковалевська. — К.: Зовнішня торгівля, 2004. — 288 с.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ШВЕДСЬКОГО ДОСВІДУ

Система місцевого управління в Швеції є досить раціональною та ефективною і придатна для впровадження в Україні. Вона дає змогу, незалежно від того, де живе людина, — у мегаполісі чи маленькому селищі на околиці — не почуватися обділеним. Шведська дворівнева модель місцевого самоврядування відповідає основним положенням концепції адміністративно-територіального устрою України, розробленої Інститутом трансформації суспільства.

Висвітливо головні результати українсько-шведського експерименту, що проходив в Ірпінському регіоні, запропонуємо рекомендації щодо вдосконалення системи місцевого самоврядування в Україні з урахуванням шведського досвіду.

Результатом тісної співпраці стала реалізація українсько-шведського проекту “Вивчення шведського досвіду місцевого самоврядування та можливості його використання в Україні”. Одним з аспектів співпраці є реалізація проекту адміністративного та правового експерименту, що проходив в Ірпінському регіоні — самому місті Ірпінь і прилеглих до нього селищах.

Проведене нами дослідження щодо запровадження шведського досвіду самоврядування у вітчизняну практику уможливило визначення кола питань, що потребують удосконалення. Оскільки вирішення питання з удосконалення правових засад місцевого самоврядування, розроблення концепції моделі не належить до компетенцій органів місцевої влади, зупинимося на кількох, також *досить важливих концептуальних аспектах, які потребують належної уваги та вдосконалення, а саме:*

- визначення адміністративних меж міста;
- створення ефективної системи управління містом;
- формування економічних основ міського самоврядування, зокрема комунальної власності міста;
- механізм постачання енергоресурсів населенню;
- зміцнення засад громадянського суспільства, розроблення та реалізація стратегічних заходів сприяння його розвитку;
- підвищення якості соціальних послуг населенню.

Стисло прокоментуємо кожен з визначених нами напрямів. Най-

істотнішою ознакою кожної адміністративно-територіальної одиниці є наявність у неї визначених і закріплених у праві меж. Без цього немає об'єкта управління, ясності з чисельністю населення, виборцями, платниками податків тощо.

Проблема адміністративних меж Ірпеня як міста через певні причини залишається нерозв'язаною. Одна з найвагоміших — особливості формування цього міста. Нинішня назва Ірпінь має два змісти. По-перше, Ірпінь як місто, що виникло у 1956 році. Саме тоді селище Ірпінь набуло статусу міста районного підпорядкування, а з 1962 року — статусу міста обласного підпорядкування. По-друге, Ірпінь як регіон, до складу якого входять крім м. Ірпінь селища Буча, Ворзель, Гостомель та Коцюбинське. Згідно з рішеннями, прийнятими ще у радянські часи, ці селища були підпорядковані Ірпінській міській раді.

Таким чином, склалося два умовних поняття “великий Ірпінь” і “малий Ірпінь”. Щодо адміністративних меж, то кожен із населених пунктів, які входять до складу “великого Ірпеня”, їх має. Однак немає встановлених у визначеному законом порядку адміністративних меж “великого Ірпеня”. Тож процес формування Ірпеня як міста, що охоплює всі населені пункти, підпорядковані Ірпінській міській раді, ще не завершився.

Питання щодо встановлення меж “великого Ірпеня” не вирішене. Ліквідація інших населених пунктів, що мають увійти до меж міста, є несправедливою. Так, Гостомель, наприклад, є старовинним історичним містечком України зі своєю

п'ятисотлітньою історією, котре колись мало магдебурзьке право.

Проблема адміністративних меж “великого Ірпеня” має стратегічне значення для збереження єдиного поселення, його успішного подальшого розвитку. Функціонування в майбутньому цього економічного і соціального комплексу можливе лише за умови збереження його як єдиного цілого. Умовою цього є збереження “великого Ірпеня”, встановлення його адміністративних меж.

У ході реалізації ірпінського проєкту передбачається реалізувати низку заходів, у тому числі й законодавчого порядку, які дозволять зберегти “великий Ірпінь”. При цьому мають бути повною мірою враховані інтереси і кожної з 5 громад “великого Ірпеня”. Є сподівання, що шведський досвід неодноразового об'єднання територіальних громад буде дуже корисним для вирішення цього питання.

Стосовно створення ефективної системи управління містом, то структура органів місцевого самоврядування у “великому Ірпені” залишається недосконалою. Представницькі органи мають “двоповерховий характер”. Тобто формується як міська рада “великого Ірпеня”, так і селищні ради. Водночас саме місто Ірпінь власної ради не формує. У цій схемі важко знайти якусь логіку. Така сама ситуація і з виконавчими органами. Виконавчим органом “великого Ірпеня” є виконком. Проте він не має своїх структур у селищах. Як “великий Ірпінь”, так і кожне селище обирають свого голову. В той же час “малий Ірпінь” власного міського голови не обирає.

Така досить плутана система органів місцевого самоврядування в Ірпені є однією з причин неефективності всієї системи управління містом.

Тому у ході реалізації ірпінського проекту має бути знайдена більш раціональна й ефективна структура органів міського самоврядування як представницьких, так і виконавчих, має бути впроваджена управлінська система, яка ґрунтуватиметься на сучасному європейському досвіді муніципального управління і менеджменту.

Не зрозуміло навіть, як має бути проведений розподіл майна комунальної власності між “великим Ірпенем” і “територіальними громадами”, “малого Ірпеня” та селищ Ворзель, Гостомель, Коцюбинське.

За цих обставин місто нині розпоряджається лише незначним майновим комплексом, представленим окремими підприємствами, організаціями та установами. Українські міста, не маючи власної економічної бази, поки що можуть лише мріяти про справжнє самоврядування та вихід із кризового стану. Саме ірпінський проект повинен дати поштовх для створення не тільки в Ірпені, а й в інших містах економічних основ місцевого самоврядування.

До найскладніших завдань реалізації ірпінського проекту належить і завдання розширення самостійності міського бюджету, що не може бути розв’язано без докорінної реформи міжбюджетних взаємин. Основою самостійності міського бюджету мають стати власні та закріплені за містом доходні джерела — їх частка нині незначна і щороку переглядається. Частка власних та закріплених до-

ходів у зведеному бюджеті “великого Ірпеня” у 2010 році складала лише 20 %. Ситуація у цій сфері останніми роками значно погіршилася. У 2015 році власні й закріплені доходи склали майже 93 % зведеного бюджету. Що це означає? Це означає посилення фінансової нестабільності у місті, адже нині на 4/5 доходи міста формуються областю і центральним урядом. І це в ситуації, коли “великий Ірпінь” навіть за нинішніх складних умов спроможний за рахунок власної податкової бази забезпечити покриття необхідних видатків.

Доцільно, щоб до місцевих податків були віднесені, зокрема, прибутковий податок з громадян, плата за землю, податок на нерухоме майно та деякі інші. Ірпінь під час реалізації відповідних рішень може дати цінний досвід, який сприятиме створенню цивілізованої бюджетної та податкової систем в масштабах усієї держави. Реформа міжбюджетних взаємин має ґрунтуватися на випробуваних часом принципах організації праці, а саме на принципі поділу праці і кооперації. У сучасних умовах державна влада і місцеве самоврядування лише тоді зможуть ефективно функціонувати, коли розподілять між собою функції та обов’язки і налагодять взаємодію й кооперацію.

У зв’язку з економічною нестабільністю, здорожчанням комунальних послуг вкрай важливою є проблема постачання енергоресурсів населенню.

Нині критичне становище спостерігається й у житлово-комунальному господарстві, де через незадовільний фізичний стан спостерігаються значні втрати тепла в теплових мережах

(загальні втрати у системі теплопостачання сягають 30 %, води — 40 %), а подеколи й припинення теплопостачання через аварії мереж. Фонд будівель і споруд перебуває у незадовільному стані, через низьку теплоізолюючу здатність будівель значними є теплові втрати з боку споживання (у більшості будинків втрати енергії сягають 30 %).

Тут вартий окремої уваги досвід у Швеції з питання виробництва та постачання енергоресурсів на центральному та муніципальному рівнях. Вирішенням проблем у цьому напрямі займається державна установа — Шведське Енергетичне Агентство (The Swedish Energy Agency). Його головні завдання — сприяти розробленню безпечних, ефективних та екологічно чистих методів вироблення і використання енергії, виявленню мережевих монополій, забезпеченню оптимальних тарифів задля ефективної діяльності енергокомпаній, запобігання утворенню монопольних прибутків, недопущення необґрунтованих цін на енергію, наглядати за недавно впровадженим вільним ринком електрики.

Від 80-х років відбувається перехід енергосистеми Швеції з нафти та газу на біопаливо, вихідним матеріалом для якого є біомаса і торф. Передбачається, що за 20 років використання біопалива забезпечить третину всієї енергії, яка споживатиметься у Швеції. Нині понад 100 комун використовують котельні на біоенергетиці (деревинне паливо, відходи аграрного походження, траву, соломку, органічне сміття тощо).

В Україні прикладом використання біопалива є Муніципальне Київ-

ське інвестиційне агентство — КІА, яке підійшло до вирішення цього питання стратегічно: склавши перелік з 27 об'єктів муніципальної сфери, що потребують встановлення насамперед біопаливних котелень. Однак такі проекти досить дорогі. У міста грошей не вистачає, тому їх запропоновано реалізовувати приватному сектору. Найближчими місяцями КІА збирається оголосити інвестиційні конкурси щодо дев'ятих об'єктів.

Сучасні біопаливні котли знижують викиди до мінімуму, роблячи виробництво тепла екологічно чистим. Україна має величезні ресурси для виробництва такого палива. Проте Україна поки ще слабо використовує свій винятковий потенціал.

Нині розробляється Стратегія розвитку енергетичної сфери в Україні, яка розглядає політику в цьому напрямі на рівні місцевих органів влади.

Енергетична стратегія України визначає мету та шляхи реалізації енергетичної політики України на довгостроковий період, а також окреслює механізми її реалізації. Таким чином, ця Стратегія не є галузевим програмним чи організаційно-розпорядчим документом розвитку галузей паливно-енергетичного комплексу України, що є змістом діючої редакції Енергетичної стратегії України на період до 2030 року.

Основними векторами Енергетичної стратегії України до 2020 року є: перехід енергетичного сектору України на ринкові принципи функціонування та конкуренції, що стимулюватиме підвищення ефективності економічної діяльності

суб'єктів енергетичного сектору та ефективності використання енергоресурсів суб'єктами господарювання та загалом суспільством; технологічне оновлення енергетичного сектору; урізноманітнення енергетичних джерел та ресурсів.

Україна потребує зниження частки ресурсо- та енергоємних видів діяльності, сприяння зниженню енерго- та екологоємності виробництва шляхом упровадження сучасних технологій, раціоналізації ресурсовикористання, оптимізації територіального розміщення виробництва тощо.

Місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування мають забезпечити реалізацію Стратегії у межах своєї компетенції, зокрема шляхом: розроблення та затвердження планів (схем) розвитку місцевих систем енергозабезпечення, регіональних програм модернізації комунальної теплоенергетики; узгодження інвестиційних планів комунальних енергетичних компа-

ній; реалізації потенціалу енергозбереження та енергоефективності, відновлюваної енергетики на місцевому рівні.

Громадянське суспільство має здійснювати громадський контроль за діяльністю органів державної влади щодо реалізації Стратегії через: громадську експертизу проектів нормативно-правових актів та концептуальних документів; участь у роботі громадських експертних рад при державних органах, що діють у сфері реалізації енергетичної політики; інформування суспільства про діяльність органів державної влади з реалізації Стратегії.

Підсумовуючи викладене, можемо стверджувати, що подальша українсько-шведська співпраця на рівні міст, обмін досвідом, участь у спільних проектах має позитивні наслідки і повинна продовжуватися. Найближчим часом передбачається створення партнерств між українськими та шведськими містами із до-рученням міст із країн Балтії.

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТУРИЗМЕ

В условиях перехода туриндустрии на новые формы хозяйствования происходит снижение инвестиций в отрасль, ухудшение организации плановой деятельности, ограничение возможности осуществлять долгосрочную инвестиционную политику и т. п. По мере обострения конкуренции, роста издержек, падения производительности и ухудшения качества услуг все больше организаций начинают проявлять внимание к стратегическому управлению и маркетингу. В условиях развитого рынка и высокого уровня банкротств успеха добиваются лишь те компании, которые способны создавать и реализовывать на соответствующем организационном уровне долговременные стратегии. Сегодня на рынке выживают профессионалы, поэтому создание и реализация стратегии становится важнейшим условием существования фирмы в современной ситуации.

Стратегическое управление, которое включает в себя предвидение, планирование, контроль и оценку, предполагает также деятельность высшего руководства организации по определению предпочтительных направлений развития, дающих конкурентные преимущества, и по

средствам реализации поставленных целей через соответствующие стратегии путем изменений в организации. Идеология стратегического управления базируется на предположении о невозможности с достаточной степенью точности прогнозировать долгосрочные тенденции. Таким образом, стратегическое управление определяется как технология управления в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени.

Развитие туристической индустрии зависит от множества факторов. Управление в туризме специфично и отличается от деятельности других отраслей, хотя на первый взгляд можно предположить, что менеджмент туристического региона и организации опирается на ту же базу, что и менеджмент любого предприятия.

Туризм имеет ряд присущих только ему особенностей. Важно выявить основные отличия от других отраслей, так как это необходимо для работы менеджеров туристической индустрии. Основные особенности управления туристической фирмой вытекают из специфических свойств туристического продукта, предо-

ставляемого туристическими предприятиями и организациями.

Особенности туристической фирмы как объекта управления указывают на то, что они должны считаться с тем, что эта отрасль совершенно не похожа на другие отрасли, и поэтому нельзя механически перенести наработки или модели управления из других сфер трудовой деятельности в сферу туризма. Если оправдавшая себя на практике модель управления (например, промышленным предприятием) дает необходимый эффект, то применение ее в туристической отрасли может привести к деградации последней.

Туристическая организация может быстрее уравнивать интересы между различными, задействованными в процессе обслуживания, группами, если в своей деятельности она руководствуется общепринятыми нормами, приоритетами и представлениями о ценностях и имеет перед собой широкомасштабные цели по дальнейшему развитию региона. Именно поэтому управление (на уровне туристической организации — политике предприятия, на уровне региона — планированию и координации деятельности путем разработки ведущего образа) уделяется очень большое значение.

РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ

На сучасному етапі економіки держави пріоритетним напрямом в управлінні персоналом стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Для цього слід сформувати ефективну систему мотивації праці персоналу, що відповідає ринковим умовам господарювання, і тим самим забезпечити успішну діяльність і розвиток підприємств та всієї економіки країни.

На сьогодні 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 трудового потенціалу працівників та результативність діяльності підприємства загалом.

Проблеми мотивації персоналу досліджували такі науковці: Г. А. Дмитренко, А. М. Колот, В. М. Колпаків, Г. В. Лазарева, Е. В. Маслов, В. П. Сладкевич, В. Н. Федоренко, Г. В. Щокін тощо, а також наукові праці таких зарубіжних вчених: М. Альберт, А. Срелі, А. Маслоу, М. Мескон та ін.

Розробимо механізм мотивації персоналу на основі ключових показників діяльності.

Не кожна система оцінювання продуктивності праці може коректно відобразити наскільки працівник робить саме те, що від нього вимагається. Особливо це стосується великих компаній з розгалуженою структурою.

Виникає потреба в застосуванні так званих ключових показників діяльності (Key Performance Indicators — KPI), що діють на рівні кожного окремого працівника, центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) та організації загалом. Ключові показники діяльності — це кількісно виражені фінансові та нефінансові параметри, що показують наскільки ефективно компанія досягає поставлених цілей та дотримується визначеної стратегії. KPI пов'язані з певним процесом і, як правило, мають верхню та нижню межу, утворюючи діапазон або цільове значення ефективності, якого повинен досягти цей процес.

KPI створюються на основі певних бізнес-цілей — напрямів досягнення корпоративної стратегії, які

зорієнтовані на результат. З метою стимулювання ефективності роботи ЦФВ цілі трансформуються у КРІ, які визначаються цільовим значенням, періодом часу та одиницею вимірювання.

КРІ часто використовуються для оцінювання діяльності, яку важко виміряти, — ефективність управління, своєчасність виконання зобов'язань, рівень сервісу та задоволеності клієнтів. Наприклад, якщо компанія ставить за мету досягнення зразкового рівня сервісу, КРІ можуть включати такі показники, як кількість незадоволених клієнтських вимог, кількість нових замовлень тощо.

Якщо ключові показники є необ'єктивними або не відповідають специфіці діяльності підприємства, вони неспроможні адекватно виконувати свої функції. Наприклад, з рівнем сервісу першим показником, який спадає на думку, є кількість скарг, що надійшли від клієнтів. Інтуїтивно відчувається, якщо менше скарг надійшло від покупців, то вищий рівень сервісу пропонує фірма. Однак це не завжди справедливо: можна отримати менше скарг через зменшення кількості клієнтів або неякісну організацію служби підтримки.

Усі ключові показники повинні мати кількісну оцінку. У системі КРІ бажано не оперувати поняттями “позитивний” або “негативний”, оскільки ці суб'єктивні поняття можуть призвести до плутанини. Будь-яке оцінювання повинне мати чіткий кількісний вимірник. Наприклад, кількість прострочених платежів має становити не більше ніж 20 % від загальної кількості платежів; норма-

тивне значення плинності кадрів за результатами року не може перевищувати 8 %; строк оброблення одного замовлення — не більший ніж 5 днів тощо.

Ключовими показниками, наприклад, можуть бути такі:

- обсяг виручки від реалізації продукції;
- частка собівартості реалізованої продукції в обсязі виручки від реалізації продукції;
- середній рівень чистого прибутку у відсотках до виручки від реалізації продукції;
- середній розмір запозиченого капіталу;
- середня вартість капіталу компанії;
- співвідношення власного та позикового капіталу;
- продуктивність праці окремого співробітника, що дорівнює відношенню виручки від реалізації продукції до середньооблікової кількості працівників.

Серед нефінансових показників для формування КРІ можна вибрати такі:

- розширення обсягу ринку;
- стратегічні цілі компанії;
- зміна конкурентного середовища компанії;
- ступінь досвідченості та компетентності команди менеджерів;
- частка компанії на ринку;
- швидкість завоювання ринку.

Обрати адекватні КРІ для кожного окремого працівника або підрозділу підприємства настільки ж важливо, як і для всього бізнесу загалом. Ідеальною є ситуація, за якої показники діяльності використовуються в ком-

панії на кожному рівні організації та прив'язані до керівників підрозділів і кінцевих виконавців. Створення такої системи необхідне для того, щоб спрямувати роботу кожного працівника у потрібному напрямі.

Основними завданнями використання КРІ є:

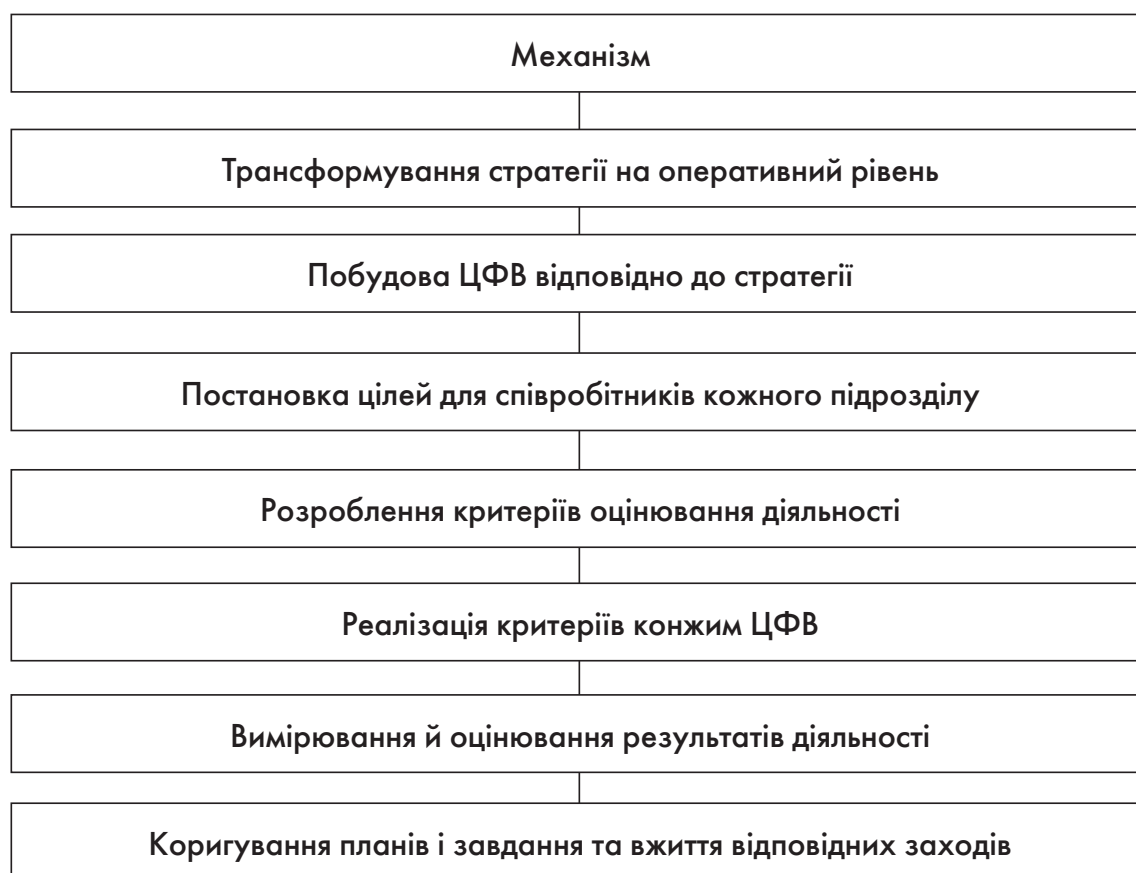
- отримання якісної та оперативної інформації для своєчасного прийняття кадрових управлінських рішень;
- чітке формулювання цілей підприємства та їх кількісне вираження;
- розширення інформаційної бази для аналізу досягнення стратегічних цілей та коригування стратегії компанії;
- ефективне делегування повноважень, що особливо актуаль-

но для великих підприємств холдингового типу: рівень деталізації показників відображає ступінь відповідальності та важливість функцій;

- зменшення кількості управлінських звітів та паперового документообігу;
- удосконалення системи заохочень та покарань.

Схематично механізм мотивації ЦФВ за допомогою КРІ має такий вигляд.

Під час розроблення механізму управління за КРІ доцільно розподіляти всі ключові показники на дві групи: стратегічного та нормативного характеру. Досягнення цільових значень КРІ стратегічного характеру істотно змінює стан компанії, сприяє “прориву” в таких важливих аспек-



Механізм мотивації ЦФВ за допомогою КРІ

тах, як автоматизація, якість продукції, вихід на нові ринки, побудова нової системи управління тощо. Значення КРІ, які мають нормативний характер, необхідно підтримувати на певному рівні протягом вибраного короткострокового періоду, наприклад, коефіцієнти ліквідності, ділової активності, ефективності капіталу тощо.

Принципи виділення ЦФВ

ЦФВ у традиційній схемі бюджетування включають центри доходів, витрат, прибутку, інвестицій, тобто центри, сформовані на основі фінансових КРІ. Наприклад, ключовими показниками для центру доходів можуть бути обсяги продажів, грошових надходжень, стан дебіторської заборгованості, обсяги витрат на збут і на власне утримання. КРІ для центру витрат включають обсяги виконаної роботи, якісні показники випуску продукції, обсяг і структуру витрат на випуск продукції, показники ефективності використання засобів виробництва та трудових ресурсів тощо. Діяльність центру прибутків може оцінюватися за всіма переліченими параметрами, а також за показниками ефективності поточної діяльності — рентабельністю, структурою оборотного капіталу, дохідністю активів тощо. КРІ центру інвестицій додатково включають показники ефективності інвестиційної діяльності (період окупності інвестицій, ROI) та показники фінансового стану підприємства загалом (коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості тощо).

Систему КРІ, розроблену для ЦФВ, можна інтегрувати із системою бюджетного управління. Ця

система є основою для побудови бюджетної моделі підприємства. Деякі з ключових показників можуть безпосередньо включатися до бюджетних форм (наприклад, обсяг виручки від реалізації продукції, обсяг дебіторської заборгованості), інші розраховуються на підставі бюджетних показників — рентабельність, фінансова стійкість, якість продукції. За умови побудови бюджетного управління “згори донизу” показники ефективності також можуть бути базою для формування бюджетних завдань підрозділів.

Як відомо, у системі бюджетування основна увага зосереджується на фінансових показниках, цільові значення яких є першочерговими щодо показників операційних планів та бюджетів. На відміну від бюджетного, управління за КРІ концентрується на показниках нефінансового характеру, що оцінюють рівень задоволеності споживачів, потенціал обслуговуючого персоналу, ефективність технологічних та адміністративних процесів, тобто на тих факторах, які зрештою забезпечують фінансовий успіх компанії.

У системі КРІ ЦФВ виділяються на основі параметрів, що відповідають додатковим пріоритетам розвитку, — рівень інновацій, плинність кадрів, рівень інтегрованості підрозділів тощо. Виділяючи центри відповідальності на основі організаційної структури, бажано звертати увагу не лише на наявність та істотність витрат або доходів, що контролюються керівником, а також і на КРІ, які стосуються цього підрозділу. Наприклад, відділ збуту щодо бюджетного управління є центром доходів, який

відповідає за раціональну та ефективну організацію продажу продукції, а з іншого боку — центром відповідальності за виконання таких КРІ: оборотність дебіторської заборгованості, кількість нових покупців, кількість своєчасно виконаних замовлень.

Для цілей управління важливо виділити ті КРІ, на які керівник може впливати безпосередньо. Показником ефективності оперують лише тоді, коли існує прозорий ланцюг делегування відповідальності за його планування та виконання між конкретними підрозділами. Наприклад, рентабельність активів як один із найважливіших показників, що базується на бюджеті доходів і витрат та прогнозованому балансі, як правило, контролюється фінансовим директором підприємства. Очевидно, для отримання цього показника необхідно проконтролювати виконання низки показників ефективності, від яких залежить його значення, а саме: рентабельність виручки, оборотність активів, які залежать від продуктивності ресурсів, ефективності інвестицій у розвиток компанії, стабільної частки ринку.

Отже, при успішному впровадженні механізму мотивації на базі ключових показників ефективності є низка переваг: мотивація співробітників безпосередньо пов'язана з досягненням бізнес-цілей компанії; ефект від упровадження системи може бути вимірний і порохований, у

тому числі у фінансових показниках; за допомогою цієї системи можна стимулювати співробітників з “різними видами” потреб, застосовуючи матеріальні й нематеріальні стимули.

Для переважної більшості компаній, які приділяють належну увагу власній ефективності та внутрішній організації, впровадження подібних методик лише справа часу.

Перспективи подальших досліджень у напрямі формування ефективного механізму мотивації персоналу та ефективності роботи ЦФВ полягають у визначенні рівня досягнення кожним працівником поставлених перед ним цілей та спрямованості зусиль персоналу на поліпшення показників діяльності компанії. За допомогою певної системи оцінювання можна вирішити завдання — наскільки повно працівники та підрозділи використовують власні вміння та можливості і чи досягають вони бажаних для фірми результатів.

Література

1. *Хоуп Джеремі, Фрейзер Робин.* За гранню бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов / Джеремі Хоуп, Робин Фрейзер; [пер. с англ.]. — М.: Вершина, 2007.
2. *Катан С. Роберт, Нортон П. Дейвид.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Катан, Дейвид П. Нортон; [пер. с англ.]. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.

СУТНІСТЬ ТА ПОНЯТТЯ “ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ”

Проблемам соціально-психологічного клімату в колективі присвячено багато праць як у вітчизняній, так і зарубіжній психології. Інтерес до цієї теми пов'язаний передусім з результатами (Хоторнських досліджень), що виявили наявність тісного зв'язку між продуктивністю праці групи і особливостями її психологічного клімату (А. Л. Свинецький).

Таким чином виникає потреба з'ясувати поняття соціально-психологічного клімату (СПК). Слід відмітити, що до цього часу в психології немає однакової дефініції, але більшість дослідників розуміють цей термін схожим. Соціально-психологічний клімат колективу — це притаманний певному колективу стійкий психічний настрій, який значно впливає на взаємини людей, їх ставлення до праці та навколишнього середовища. Психічний настрій, як вважає відомий соціальний психолог В. Д. Паригін, може бути предметним (спрямованість психіки на процес діяльності) та емоційним, тональним (переживанням задоволеності діяльністю, її результатами).

Соціально-психологічний клімат — це результат сумісної діяльності людей, їх міжособистісні відносини. Він виявляється в таких групових

ефектах, як настрої та колективна думка, індивідуальне самопочуття в колективі. Ці ефекти мають відображення у взаєминах, пов'язаних з процесом праці та рішеннями загальних завдань колективу. Групові ефекти як соціально-психологічні явища спільної діяльності вивчаються з моменту виникнення експериментальної психології (експерименти В. Меде, Ф. Олпорта, В. М. Бехтерева) та проведення прикладних досліджень багатьма зарубіжними та вітчизняними психологами.

Однак поняття “соціально-психологічний клімат” виникло в науковому словнику нещодавно поряд з такими інтегральними поняттями, що характеризують групові ефекти спільних форм життєдіяльності людей, як “психологічна атмосфера”, “психологічний клімат”, “морально-психологічний клімат”.

Щоб не було плутанини, ми розглянемо поняття (СПК) в контексті з динамікою розвитку групи. Це необхідно насамперед тому, що в літературі зустрічається СПК колективу, СПК групи. А в цьому принципова різниця, оскільки у вітчизняній психології група розглядається як спільність людей, згуртованих на основі одного або кількох загальних

ознак, діяльності, що здійснюється ними, у тому числі і спілкуванні (Петровський, Шпалинський), тоді як під колективом розуміється група, яка перебуває на вищій стадії свого розвитку. Процес входження нової групи до колективу називається динамікою розвитку групи і характеризується тим, що в процесі спільної діяльності створюються умови для інтегративних процесів.

Спільна діяльність поступово набуває для членів групи все більш важливий і усвідомлений характер, і стає основою подальшого розвитку, що спонукає до чіткішої мотивації міжгрупових відношень, що ґрунтується не тільки на досвіді спілкування, а й на результатах спільної діяльності кожного члена групи. У міру усвідомлення завдань та ці-

лей спільної діяльності із аморфної структури викристалізуються такі структури, як міжгрупові відносини з усією гамою емоційних відтінків. (Петровський, Шпалинський). Такі параметри, на думку багатьох вітчизняних і зарубіжних психологів, характеризують СПК в групі.

Метафоричність поняття “клімат” може породжувати скептицизм стосовно 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”. Однак це не так. Отримавши такий прикметник, вони стають науковими термінами психології, що виражають певні явища”.

ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

Однією з найактуальніших проблем розвитку та функціонування сучасних підприємств та організацій будь-якої форми є формування сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі. Це завдання завжди було і є предметом управлінської діяльності керівників та менеджерів усіх рівнів. Звісно, робочий колектив — це і соціальна система, де великий вплив мають формальні й неформальні групи та лідери.

У сучасному світі важливу роль у функціонуванні колективу та ефективності роботи відіграють фактори взаємин та психологічного клімату всередині нього. Впродовж часу в колективі формуються відносини, які можна класифікувати за допомогою деяких критеріїв. Наприклад, можна виокремити чотири структурних елементи психологічного клімату, які відображають ставлення членів колективу до загальної справи, один до одного, світу загалом, самих до себе.

Перші два фактори є впливовішими, оскільки безпосередньо залежать від наявного психологічного клімату всередині колективу. Своєю чергою вони сформовані пред-

метними (спрямованість уваги та характер сприйняття працівниками організації тих чи інших сторін їхньої діяльності) та емоційними (особисте задоволення або незадоволення діяльністю) параметрами.

Іншим критерієм може бути міра репрезентації в колективі психологічних, соціальних і соціально-психологічних виявів. Відповідно до структури соціально-психологічного клімату можна виокремити такі основні аспекти (елементи): психологічний, соціальний, соціально-психологічний.

Психологічний аспект відображається в інтелектуальних, емоційних та вольових станах і властивостях колективів організаторських установ. Так, одним колективам притаманна атмосфера інтелектуальної активності і творчого пошуку, цілеспрямованості, оптимізму, а іншим — інтелектуальна і творча інертність, відсутність нових підходів до організації тієї чи іншої діяльності, відсутність вольових дій та бажань долати труднощі, які виникають при досягненні поставлених перед колективом цілей.

Соціальний аспект відображає міру репрезентованості у кліматі со-

ціальних вимог, які висуває суспільство в конкретний період його розвитку. Відповідно у структурі клімату можна виокремлювати політичний, моральний, діловий, естетичний та інші види. У кожному із них психологічний аспект може мати свій специфічний зміст.

Соціально-психологічний аспект відображається в інтегративних показниках групової психології, що є значущими для збереження цілісності колективу та його функціонування як відносно самостійного об'єднання людей. Йдеться про такі характеристики колективу, як єдність, згуртованість, міра взаємодопомоги, близькості членів колективу, подібність їхніх думок, оцінок настановлень, спрацьованості.

Об'єктивною реальністю, яка відображається у психологічному кліматі колективу, є його реальна життєдіяльність — конкретні види діяльності, що здійснюються членами колективу, способи їх взаємодії між собою.

Одним з основних чинників, що формують соціально-психологічний аспект, є міжособистісні відносини, що розкривають соціально-психологічні форми, в яких виявлений зміст суспільних відносин у процесі спілкування людей.

Так, у процесі експериментального вивчення взаємопоєднуваності людей був відмічений ефект спрацьованості між ними у спільній діяльності. Недостатній розвиток цього ефекту спричиняє виробничі та міжособистісні конфлікти, які є однією з форм вияву соціально-психологічного клімату. Рівень конфліктності в колективі залежить від рівня згоди між його членами щодо

спільної діяльності, таким чином впливаючи безпосередньо на показники та результати діяльності колективу.

Істотним показником особливостей взаємин є форми звертань за способів вербального спілкування як між керівниками й колективом, так і в самому колективі. Переважання яких-небудь одних форм звертань — наказів чи прохань, пропозицій чи питань, порад — характеризує особливості взаємин у колективі і тим самим є показником соціально-психологічного клімату.

Соціально-психологічний клімат, який спостерігається у різних колективах, може різнитися за своїм змістом та спрямуванням. З огляду на це, можна виокремити три основних види: з позитивною, негативною та нейтральною спрямованістю. Зайве казати, що найефективнішою є діяльність колективу з позитивною спрямованістю. Найбільше впливають на соціально-психологічний клімат колективу фактори мікросередовища.

До них належать:

- особливості матеріально-економічних, технологічних та організаційно-управлінських умов праці в колективі та ступінь задоволення людей цими факторами;
- особливості формальної структури в колективі та її співвідношення з неформальною;
- стиль керівництва керівника колективу;
- рівень психологічної культури керівника та співробітників.

Отже, основними завданнями менеджменту для досягнення позитивного результату є:

1. Забезпечення сумісності членів колективу, що розуміється як найсприятливіше поєднання властивостей працівників, забезпечуючи ефективність спільної діяльності й особисту задоволеність кожного.

2. Формування адекватного стилю поведінки керівників, менеджів організації, уникання скочування в авторитарний стиль управління або формування псевдоавторитетів чи псевдорівності. Чітке формування меж відповідальності.

3. Забезпечення успішного перебігу виробничого процесу, уникання перевантажень чи, навпаки, недостатньої завантаженості окремих членів колективу.

4. Створення ефективної шкали заохочень і покарань.

5. Підтримання відповідних умов праці й двобічної комунікації з колективом, реагування на зміни.

6. Створення передумов для нормального розвитку та взаємодії членів колективу в неробочий час, уникання виникнення конфліктів інтересів з особистим життям працівників поза роботою.

Залежно від кроків, що будуть зроблені, дія соціально-психологічного клімату на особу та колектив буде різною — стимулювати до праці, піднімати настрій, вселяти бадьорість і впевненість, або, навпаки, діяти пригноблююче, знижувати енергію, призводити до виробничих і моральних втрат, призводячи до загального зниження ефективності функціонування.

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах при вирішенні виробничих завдань важливу роль відіграє мотивація персоналу, саме тому керівнику необхідно мати уявлення про наявність у трудовому колективі характеристик, необхідних для досягнення поставлених цілей, а також про рівень мотивації кожного працівника. Більшість українських підприємств використовують оплату праці, як найважливіший засіб стимулювання добросовісної праці. Проте така позиція є помилковою, оскільки працівники перестають працювати з повною самовіддачею, тому що вже досягли певного достатнього рівня зарплати. Таким чином, формування нових мотивів поведінки, спрямованих на вияв почуття зацікавленості й економічної відповідальності за результати господарської діяльності, піднімає рівень вимог до зміни ролі та якості організації матеріального стимулювання праці.

Дослідимо систему мотивації персоналу ТОВ “Солді — Транс” та розробимо пропозиції з її вдосконалення. Адже кожна людина індивідуальна і до кожного має бути свій підхід. Це твердження іде врозріз з прийнятими на більшості підприємствах системами загальних преміальних перед великими святами.

Одне з головних завдань для підприємств різних форм власності — пошук ефективних засобів управління працею, які забезпечують активізацію людського чинника. Вирішальним чинником результативності діяльності людей є їх мотивація.

Мотивація — це готовність докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу. Характерно, що мотивація задовольняє дві обставини. По-перше, забезпечення індивідуальних потреб, а по-друге, досягнення організаційних цілей. Обидві умови можуть і повинні задовольнятися якомога повніше.

Протягом багатьох років робляться спроби звести мотиваційні тенденції людини в певні системи й на цій основі побудувати певні теорії, які допомагають менеджерам зрозуміти істинні шаблони поведінки людей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників, які класифікують за кількома ознаками:

1. Матеріальна мотивація є прагненням до достатку, вищого рівня життя і залежить від рівня особистого доходу, його структури і дієвості

матеріальних стимулів, що застосовуються на підприємстві.

2. Трудова мотивація зумовлюється на підприємстві безпосередньо роботою, її змістом, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою як такою. При цьому працівник має потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, зацікавлений у визначеності перспектив посадового зростання, відчуває самоповагу, якщо результати його праці оцінюються високо. Загалом трудова мотивація пов'язана, з одного боку, із змістовністю, корисністю безпосередньо праці, а з іншого — з самовиявленням, самореалізацією працівника.

3. Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаної з його прагненням посісти вищу посаду, виконувати більш складну і відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значущих сферах підприємства. Крім того, людині може бути властиве прагнення до лідерства в колективі, більш високого неофіційного статусу, а також прагнення стати визнаним фахівцем, мати авторитет.

4. Нормативна мотивація виявляється у спонуканні людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічної дії: переконання, інформування, психологічного зараження тощо.

5. Примусова мотивація ґрунтується на використуванні влади і загрози незадоволення потреб працівника у разі невиконання ним відповідних вимог. Стимулювання визначається як дія не на особистість як

таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ, стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки. Перші два види мотивації — прямі, оскільки припускають безпосередню дію на підлеглих, третій — непрямий, оскільки в його основі лежить дія зовнішніх чинників.

6. Внутрішня мотивація виявляється тоді, коли людина, вирішуючи завдання, формує мотиви. Наприклад, це може бути прагнення до досягнення певної мети, завершення роботи, пізнання, бажання боротися, страх. На основі внутрішньої мотивації люди діють спокійніше, вони добросовісніше виконують роботу, затрачують менше сил, краще розуміють завдання і опановують знаннями. Внутрішнє спонукання до дії є результатом взаємодії складної сукупності потреб, що змінюються, тому керівник для здійснення мотивації повинен визначити ці потреби і знайти способи їх задоволення.

7. При зовнішній мотивації дія на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад, через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки тощо.

Внутрішня і зовнішня мотивація не розмежовані, оскільки в різних ситуаціях мотиви можуть виникати як через внутрішні, так і зовнішні причини.

Керівникам дуже важливо знати про наявність цих двох видів мотивації, оскільки ефективно управляти можна тільки спираючись на зовнішню мотивацію, але при цьому брати до уваги і можливе виникнення певних внутрішніх мотивів.

До основних видів позитивної мотивації належать матеріальне заохочення у вигляді премій та персональ-

них надбавок до окладів, доручення особливо важливої роботи, яка підвищує авторитет працівника і довіру до нього в колективі та ін.

Критерієм оптимальної мотивації є прагнення до того, щоб керівництво і співробітники були задоволені. На ТОВ “Солді-Транс” діє погодинна та погодинно-преміальна система оплати праці. При погодинно-преміальній системі оплати заробіток нараховується робітнику не тільки за відпрацьований час, а й за досягнення визначених кількісних і якісних показників. Оплата праці робітників здійснюється з фонду оплати праці, дані для аналізу стану фонду оплати праці представлені у формі № 1–ПВ “Звіт з праці”. Розміри надбавок та винагород залежать від ставки процента.

Важливим компонентом системи мотивації на підприємстві є матеріальна допомога, яка безпосередньо не пов’язана із заробітною платою, але містить додаткові матеріальні й, головним чином, моральні стимули. Доцільно виділити такі складові матеріальної допомоги:

- матеріальні виплати і пільги, спрямовані на підвищення життєвого рівня та поліпшення умов життєдіяльності;
- додаткові види матеріального і морального заохочення, спрямовані на формування сприятливого клімату в колективі та розвиток організаційної культури підприємства.

Тому особливого значення набуває питання щодо визначення її ефективності в межах цього підприємства. Оцінка ефективності мотивації праці є дуже складною, оскільки результати мотиваційного впливу

залежать від множини змінних, відокремлення ролі кожної з яких є досить проблематичним. Ефективність мотивації праці повинна відображати ступінь досягнення тих цілей, які ставить керівництво підприємства і працівники. Цей підхід цілком логічний, адже мотивація у сфері праці є процесом спонукування до праці з метою досягнення особистих цілей і цілей організації.

Мотивація праці людини дає змогу відновити ставлення до праці, сформувати нову свідомість у робітників. Мотивація є одним із шляхів і певною стратегією подолання кризи праці. У цьому розумінні вона швидко впливає на працівників і має на меті зміну структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвиток на цій основі трудового потенціалу. Без знання проблеми мотивації та оцінки діяльності персоналу неможливо ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо ефективності роботи організації.

Література

1. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. — К.: КНЕУ, 2002. — 337 с. — (Мотивація персоналу).
2. Управління персоналом: [підруч. для вузів] / під ред. А. Я. Кібанова. — К., 2004. — 630 с.
3. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат / А. В. Гольда // Вісн.: формування ринкових відносин в Україні. — 2006. — № 9. — С. 158–161.
4. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк // Вісн.: аспекти праці. — 2008. — № 4. — С. 32–36.

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Основною метою переддипломної практики було проведення комплексного аналізу аспектів створення ефективної системи мотивації праці на підприємстві ТОВ “Міхаель Хубер Україна” та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної системи.

ТОВ “Міхаель Хубер Україна” — представництво найбільшого всесвітньо відомого німецького виробника фарб для листового і ролевого офсетного та флексографського друку. Предметом діяльності підприємства є постачання (торгівля) витратних матеріалів для друку: фарб та лаків для листового і ролевого офсетного та флексографського друку, допоміжних матеріалів для друку, а також технологічне супроводження під час їх використання у виробництві. Просування фарб з найкращою європейською якістю, маркетинговий, технічний і фінансовий потенціал забезпечують успіх ТОВ “Міхаель Хубер Україна” на українському ринку.

Аналізуючи об’єкт дослідження — систему мотивації трудової діяльності в ТОВ “Міхаель Хубер Україна”, — було виявлено, що мотивація персоналу на підприємстві реалізується такими елементами системи стимулювання:

1. Матеріальна мотивація:

- заробітна плата вища за середньоринковий рівень;
- премії та винагороди.

2. Трудова і статусна мотивація:

- навчання персоналу: тренінги, курси;
- страхування персоналу;
- надання юридичних консультацій персоналу;
- надання особистих відпусток;
- нагородження грамотами за відмінні результати роботи, публічні похвали;
- зворотний зв’язок про результати роботи;
- проведення рейтингів;
- проведення івентів та різних тимбілдінгових заходів.

Проаналізувавши систему оплати праці: заробітну плату та додаткові форми стимулювання (премії за високі показники в роботі, доплати за роботу в святкові дні, надбавки, одноразові матеріальні виплати) на підприємстві ТОВ “Міхаель Хубер Україна”, можна зробити такі висновки: у компанії спостерігається постійне зростання заробітної плати. Так, середня заробітна плата на одного працюючого в рік зросла на 9,91 % (2013–2014 роки), загалом фонд заробітної плати збільшився

на 12,11 % (2013–2014 роки), зростання відбулося за рахунок основної заробітної плати — 14,06 % (2013–2014 роки), але преміальні виплати зменшилися на 7,5 % (2013–2014 роки) за рахунок збільшення витрат підприємства та скорочення розміру відсотка з продаж, які отримують менеджери як преміальні з 1,5 % в 2013 році до 1 % в 2014 році. Також можна визначити, що заробітна плата зростає випереджальними темпами порівняно з продуктивністю праці та доходами від реалізації, а тому не можна говорити про достатню ефективність побудованої системи оплати праці персоналу ТОВ “Міхаель Хубер Україна”, і вона в майбутньому потребує вдосконалення.

Окрім використання засобів матеріального стимулювання трудової діяльності працівників, для побудови ефективної системи мотивації на підприємстві ТОВ “Міхаель Хубер Україна” достатньо широко застосовуються засоби нематеріальної мотивації.

Досліджуючи ефективність системи мотивації підприємства ТОВ “Міхаель Хубер Україна” методом SWOT-аналізу, слабкими сторонами є:

1. Відсутність спеціально розроблених та впроваджених мотиваційних програм.
2. Недостатньо ефективна система оплати праці.
3. Відсутність достатніх матеріальних ресурсів для впровадження програми мотиваційної системи.
4. Відсутність систематичного моніторингу рівня системи мотивації співробітників та факторів, що впливають на рівень

системи мотивації працівників ТОВ “Міхаель Хубер Україна”.

Було проведено діагностику наявного рівня трудової мотивації працівників ТОВ “Міхаель Хубер Україна” та розроблено програму підвищення цього рівня. Дослідження проводилося шляхом опитування, що дало змогу визначити ціннісні орієнтації, потреби та мотиви працівників, що спонукають їх до трудової діяльності.

Сильними сторонами мотиваційної системи фірми працівники вважають достойний рівень заробітної плати працівників, хороші умови праці, престижність підприємства та професії чи займаної посади, і задоволеність від заняття улюбленою справою.

Слабкими сторонами мотиваційної системи ТОВ “Міхаель Хубер Україна” є недостатні можливості професійного і кар’єрного росту (ТОВ “Міхаель Хубер Україна” не є типовою з погляду вертикального розвитку кар’єри, тут більше перспектив горизонтального розвитку, переміщення співпрацівника в інші відділи, однак, як показують результати опитування, працівники все ж прагнуть до вертикального зростання і в цьому плані фірма їх не зовсім влаштовує) та недостатній розвиток здібностей і набуття професійних навичок, тобто слабкість системи навчання у фірми.

Наступним кроком було розроблення комплексної програми заходів для вдосконалення мотиваційної системи підприємства ТОВ “Міхаель Хубер Україна”.

1. Удосконалення системи оплати праці.

2. Врегулювання системи преміальних виплат, винагород, пільг.

3. Чітка структуризація роботи.

4. Упровадження системи безупинного навчання персоналу, яка передбачає:

- для працівників бухгалтерії — участь у семінарах з бухгалтерського і податкового обліку;
- для персоналу відділу продаж — тренінги з ефективного спілкування з клієнтами, формування умінь вирішувати конфліктні ситуації;

- для юристів — участь у семінарах з правових питань;

- для фахівців з маркетингу — участь у семінарах і тренінгах з ефективного маркетингу.

5. Впровадження системи компенсацій та стимулювання.

Отже, було зроблено висновок, що система мотивації трудової діяльності в ТОВ “Міхаель Хубер Україна” має добре розвинену структуру, але потребує вдосконалення, шляхи якого були надані внаслідок проведеної роботи.

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ БАНКУ

На сьогодні в науковій літературі відсутні однозначні трактування понять “мотивація” і “мотиваційний механізм”, хоча більшість визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація — це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини і визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей банку. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності й спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об’єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії [4].

Мотиваційний механізм більшість авторів визначають як комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для

забезпечення досягнення мети мотиваційної політики.

О. І. Синицька трактує сутність мотиваційного механізму управління персоналом у сфері послуг як багатокomпонентну систему економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та банку, зростання конкурентоспроможності послуг, які надаються споживачам [3].

Якщо мотивація припускає певний механізм включення індивідів, соціальних груп у соціальну діяльність, вибір ними способу, спрямованості й активності своєї участі в трудовій діяльності під впливом різних факторів, то стимулювання праці — спосіб управлінського впливу на трудову поведінку, соціальну мотивацію праці.

Якщо заглибитися в історію, то стимулом ще стародавні римляни називали гостро заточену палку, якою підганяли тварин. З часом вона застосовувалася в римських навчальних закладах як засіб посилення

старанності учнів до творчої праці, навчання. Пізніше стимулом почали називати будь-яке спонукання людини до праці або іншої необхідної діяльності. Стимул — спонукання до дії, причиною якої є інтерес як форма реалізації потреб. Застосування щодо працівника стимулів, з метою активізації його зусиль, підвищення старанності, наполегливості, добросовісності у вирішенні завдань, що стоять перед банком, і називається стимулюванням. Результатом дії стимулювання в банку повинно стати підвищення ефективності діяльності банку, чого можна домогтися лише за рахунок підвищення ефективності й якості праці кожного його працівника. При цьому банкіру слід керуватися міркуваннями необхідності залучення й збереження на тривалий термін штату висококваліфікованих працівників, підвищення продуктивності праці й якості продукції, збільшення віддачі від вкладень у персонал, підвищення зацікавленості працівників не тільки в особистих успіхах, а й в успіхах усього банку загалом, зростання соціального статусу працівників. Для цього застосовують три види стимулювання: моральне, соціальне, матеріальне.

Однією з найважливіших форм мотивації праці в банках є матеріальне стимулювання. Система матеріальних стимулів праці ґрунтується на різноманітних спонукальних мотивах, які доповнюють один одного й підпорядковані меті щодо створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності. Безперечно, основою матеріального стимулювання працівників банку висту-

пає заробітна плата, як винагорода за працю, яку відповідно до трудового договору роботодавець виплачує працівнику. Оплата праці робітників складається з основної заробітної плати й додаткової. Розміри оплати праці працівника залежить від обсягу виконаної ним роботи з урахуванням результатів господарської діяльності банку загалом. Рекомендації, щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання, спрямовані на раціоналізацію співвідношення між основною і додатковою заробітною платою із врахуванням специфіки галузі та зарубіжного досвіду; використання бонусних програм; застосування принципу відповідності винагороди професіоналізму і результативності управління [1; 2].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що мотиваційний механізм у системі управління банку слід визначити як сукупність організаційно-управлінських заходів та важелів впливу мотиваційного спрямування, що дають змогу забезпечити оптимальне відтворення, розподілення і використання фінансових ресурсів, мобілізацію кадрового потенціалу та активізацію його трудової діяльності, спрямованої на досягнення цілей. Створити ефективно діючий механізм мотивації в системі менеджменту установ можливо лише за умови комплексної взаємодії всіх функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль) на всіх його рівнях. Мотиваційний механізм управління персоналом повинен: охоплювати інтереси працівників; узгодити бажання працівників з цілями банку; підвищувати продуктивність праці; заохочувати ініціати-

ву працівників при вирішенні їхніх власних проблем і проблем банку; поліпшувати мікроклімат у колективі, задоволення базисних потреб. Таким чином, розроблення ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для будь-якого підприємства чи банку.

Нині для керівництва банку щодо підвищення мотивації персоналу основним є використання потужних мотиваційних механізмів, нематеріальних методів мотивування, а саме, соціально-психологічних: мотивування методом обміну досвідом (професійне навчання), мотив першого дня роботи, розкриття перспективи кар'єрного зростання, усвідомлення важливості виконуваної роботи, професійна гордість, еластичні умови робочого часу, вміння користуватися заохоченнями та обмеженнями тощо.

Отже, особливістю сучасного менеджменту банку є підвищення ролі

функції мотивації персоналу банку, застосування різних форм та методів стимулювання високопродуктивної праці, що призведе до підвищення фінансових результатів діяльності банку.

Література

1. *Галайко Н. Р.* Форми і методи стимулювання персоналу для забезпечення ефективної діяльності банку / Н. Р. Галайко // *Регіональна економіка*. — 2006. — № 2. — С. 156–162.
2. *Лук'янченко Н. Д.* Мотивація персоналу: навч. посіб. / Н. Д. Лук'янченко, Л. Л. Бунтовська. — Донецьк, 2004. — 302 с.
3. *Співак В. В.* Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // *Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Екон. науки*. — 2010. — № 6. — Т. 2. — С. 178–181.
4. *Шапиро С. А.* Мотивация / С. А. Шапиро. — М.: ГроссМедиа, 2008. — 224 с.

АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ТОВ “ТД МЕТАЛ ТРЕЙД”

Основною метою управління мотиваційними процесами є забезпечення зростання доходів персоналу і диференціації їх виплат відповідно до трудового внеску окремих працівників у загальні результати діяльності торгового підприємства.

Співробітники ТОВ “ТД Метал трейд” зацікавлені в успішній роботі, тому в керівника 2 роки тому виникла ідея щодо проведення конкурсу “Найцінніший співробітник року”. Можливість перемогти була у кожного. Кожен працівник щомісяця пропонував директору нові ідеї для покращення роботи, однак керівник майже завжди прискіпливо ставився до нових ідей, і за всі роки проведення конкурсу в життя було втілено лише кілька ідей.

Якщо розглянути матеріальну мотивацію на ТОВ “ТД Метал трейд”, то можливо виявити те, що вона майже відсутня. До зазначеної форми мотивації на цьому підприємстві належить лише оплата праці й інколи преміювання співробітників.

Оплата праці старшого менеджера ТОВ “ТД Метал трейд” складається з окладу і відсотків від продажу, який трохи вищий, ніж у звичайного менеджера. Також заробітна плата старшого менеджера, крім окладу та

відсотка від продажу, містить бонус, який залежить від відсоткового виконання плану виробничої частини. Якщо поставлений план виконується на більш ніж 67 %, то бонус виплачується. Решта працівників та менеджерів не мотивується виконанням плану. Наприклад, працівника складу не мотивують взагалі, заробітна плата у нього стабільна, але за додаткові роботи (за бажанням) нараховується додаткова оплата. Бухгалтер також отримує стабільну плату за свою діяльність.

Специфіка роботи з продажами полягає в тому, що кількість клієнтів обмежена, а обсяг угоди може бути дуже великим. Один великий продаж здатний принести більше половини місячного прибутку всієї компанії. Таким чином, орієнтація на великих клієнтів призводить до того, що дії менеджерів з продажу визначають успіх бізнесу. Проте створити умови, які б стимулювали менеджерів з продажу працювати з повною віддачею, аж ніяк не просто. Ефективна схема мотивації повинна бути дуже гнучкою, її слід часто переглядати, оскільки професіоналізм продавців, характер і обсяг їхньої роботи з часом змінюються. Однак на ТОВ “ТД Метал трейд”

керівник не займається переглядом мотиваційних схем, і виникає ситуація, коли відділ збуту функціонує неефективно.

Методи стимулювання менеджерів з продажу різні, одним із головних є відсоток від продажу, розмір якого повинен бути встановлений керівником обґрунтовано. На жаль, на ТОВ “ТД Метал трейд” розмір відсотка встановлює директор і самостійно його регулює. Відсоток залежить від закупівельної ціни, транспортних витрат тощо. Так, на різні види проданих товарів менеджери отримують різний відсоток до заробітної ставки. Ставка у звичайного менеджера становить лише 500 грн, вся інша заробітна плата залежить від кількості проданого товару.

Низька ставка призводить до того, що менеджери не бажають виконувати іншу роботу, а виконують лише ту, яка приносить їм гроші, а саме, займаються лише продажами.

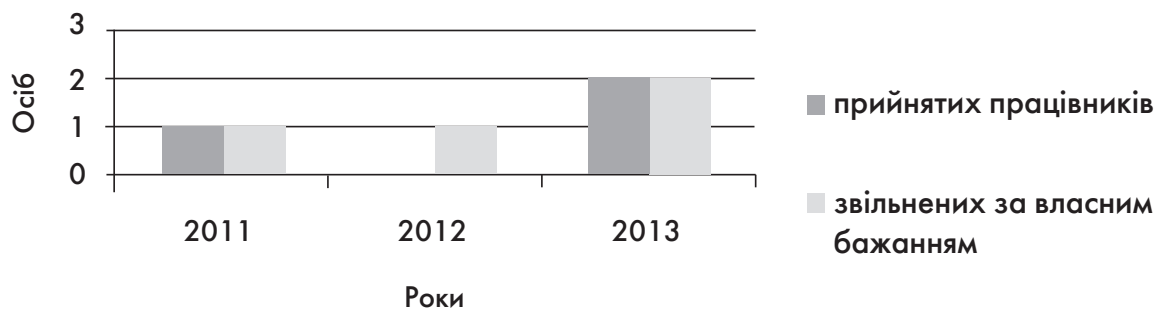
На превеликий жаль, менеджери у вільну хвилину займаються особистими справами: можуть шукати в інтернеті якусь цікаву для себе інформацію, що зовсім не стосується роботи, спілкуватися з рідними або близькими людьми по телефону.

Менеджерам з продажу не цікаво безкоштовно виконувати інші завдання. Кожна дія повинна бути оплачена.

Також на ТОВ “ТД Метал трейд” не передбачені надбавки за роботу у святкові та вихідні дні, але за бажанням директора можуть бути видані премії. До порушників трудової дисципліни застосовуються заходи дисциплінарних стягнень (наприклад, штраф у розмірі 50 грн за куріння в недозволеному місці або запізнення).

Директор товариства часто виїздить разом з персоналом до річки або лісу. Персонал разом з керівником відпочиває у неформальній обстановці: смажить шашлик, грає у різноманітні ігри. Таким чином директор налагоджує корпоративну культуру.

Проте таких мотивів для персоналу недостатньо, і вони змушені звільнятися. Середня кількість персоналу становить 7 осіб. У 2011 р. у ТОВ “ТД Метал трейд” було прийнято 1 особу і звільнилась 1 особа; у 2012 р. вибув 1 працівник, прийнято 0; у 2013 р. була прийнята та звільнена однакова кількість працівників — 2 особи відповідно (див. рисунок).



Динаміка чисельності прийнятих та звільнених працівників у ТОВ “ТД Метал трейд” у 2011–2013 роках

Ознайомившись із показниками руху персоналу, можна зробити висновки, що на ТОВ “ТД Метал трейд” високий обіг за звільненням, високий показник плинності кадрів, що перевищує норму. Зміни у чисельності й структурі персоналу є

незначними, але вони пояснюються напруженістю роботи та недостатньою мотивацією персоналу. Такий аналіз показує, що на підприємстві існує проблема з управління персоналом, а саме, з мотивацією персоналу.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Одна з найважливіших складових управлінської діяльності — управління персоналом, як правило, ґрунтується на концепції управління — узагальненому уявленні (необов'язково декларуємо) про місце людини в організації. У теорії й практиці управління людською стороною організації можна виокремити чотири концепції, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління — економічного, органічного і гуманістичного.

Економічний підхід до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. У межах цього підходу провідне місце посідає технічна (у загальному випадку інструментальна, тобто спрямована на оволодіння трудовими прийомами), а не управлінська підготовка людей на підприємстві. Організація означає упорядкованість відносин між чітко визначеними частинами цілого, що мають певний порядок. Організація, по суті, — це набір механічних відносин, і діяти вона повинна подібно механізму: алгоритмізовано, ефективно, надійно й передбачувано.

Серед основних принципів концепції використання трудових ресурсів можна виокремити такі:

- забезпечення єдності керівництва — підлеглі отримують накази тільки від одного начальника;
- дотримання строгої управлінської вертикалі — ланцюг управління від начальника до підлеглого спускається зверху донизу по всій організації і використовується як канал для комунікації й ухвалення рішення;
- фіксування необхідного і достатнього обсягу контролю — кількість людей, підлеглих одному начальнику, має бути такою, щоб це не створювало проблеми для комунікації і координації;
- дотримання чіткого поділу штабної та лінійної структури організації — штабний персонал, відповідаючи за зміст діяльності, ні за яких обставин не може здійснювати владних повноважень, якими наділені лінійні керівники;
- досягнення балансу між владою і відповідальністю — безглуздо робити кого-небудь відповідальним за яку-небудь роботу, якщо йому не надано відповідних повноважень;

- забезпечення дисципліни — підпорядкування, ретельність, енергія і виявлення зовнішніх знаків поваги повинні здійснюватися відповідно до прийнятих правил і звичаїв;
- забезпечення рівності на кожному рівні організації, заснованого на доброзичливості й справедливості, щоб надихнути персонал до ефективного виконання своїх обов'язків; заслужена винагорода, що підвищує моральний стан, але не призводить до переоплати чи перемотивування.

У межах *органічної парадигми* послідовно склалася концепція управління персоналом і концепція управління людськими ресурсами. Саме організаційний підхід позначив нову перспективу управління персоналом, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за рамки традиційних функцій організації праці й зарплати. Кадрова функція з реєстраційно-контрольної поступово стала розвиваючою і поширилася на пошук і підбір працівників щодо планування кар'єри значущих для організації фігур, оцінки працівників управлінського апарату, підвищення їхньої кваліфікації.

Акцентування уваги на людському ресурсі сприяло виникненню нового уявлення про організацію. Вона стала сприйматись як жива система, що існує в навколишньому середовищі. Таким чином використовувалися, як мінімум, дві аналогії (метафори), що сприяли розвитку нового погляду на організаційну реальність.

Перша, що виходила з ототожнення організації з людською осо-

бистістю, ввела в науковий обіг такі ключові поняття, як мета, потреби, мотиви, а також народження, дорослішання, старіння і смерть, чи відродження організації.

Друга, прийнявши як зразок для опису організаційної реальності функціонування людського мозку ("організація як мозок, що переробляє інформацію"), дала змогу подивитися на організацію як на збори частин, з'єднаних лініями управління, комунікації та контролю.

Гуманістична парадигма, що розвивається останнім часом, виходить з концепції управління людиною і з уявлення про організацію як культурний феномен. Організаційна культура — цілісне розуміння про цілі і цінності, властиві організації, специфічним принципам поведінки і способам реагування, стає одним з пояснювальних принципів.

Вплив культурного контексту на управління персоналом нині є цілком очевидним. Наприклад, в Японії організація розглядається не як робоче місце, що поєднує окремих працівників, а як колектив. Такій організації властиві дух співробітництва, взаємозалежність; довічний найм перетворює організацію у продовження родини; між начальниками і підлеглими встановлюються патерналістські відносини.

Кожен аспект організації наповнений символічним змістом і допомагає створювати реальність. Особливо "об'єктивні" організаційні структури, правила, політика, мета, посадові інструкції, стандартизовані процедури діяльності. Так, щотижневі чи щорічні наради, про які всі знають, що це порожня витрата часу, можуть бути

зрозумілі як ритуал. Навіть по вигляду порожнього залу засідань (строгі ряди стільців, паралельно лежачі папки, склянки тощо чи дружелюбний хаос) можна багато чого сказати про організаційну культуру.

Позитивна роль гуманістичного підходу в розумінні організаційної реальності полягає в наступному.

Культурологічний погляд на організацію забезпечує керівників зв'язною системою понять, за допомогою яких вони можуть зробити свій повсякденний досвід збагненим. Це дає змогу розглядати визначені типи дій як нормальні, легітимні, передбачувані й уникати в такий спосіб проблем, детермінованих базисною невизначеністю і суперечливістю, що стоять за багатьма людськими цінностями і діями.

Уявлення про організацію як культурний феномен дає можливість зрозуміти, яким чином, через які символи і змісти здійснюється спільна діяльність людей в організаційному середовищі. Якщо економічний і організаційний підходи підкреслюють структурну сторону організації, то організаційно-культурний показує,

як можна створювати організаційну дійсність і впливати на неї через мову, норми, фольклор, церемонії тощо. Якщо раніше більшість менеджерів розглядали себе насамперед як людей, які створюють структури і посадові інструкції, що координують діяльність схеми мотивування, то тепер вони можуть дивитися на себе як на людей, що здійснюють символічні дії, спрямовані на створення і розвиток визначених змістів.

Гуманістичний підхід дає змогу також реінтерпретувати характер відносин організації з навколишнім середовищем у тому напрямі, коли організації здатні не тільки адаптуватися, а й змінювати своє оточення, ґрунтуючись на власному уявленні про себе і свою місію. Розроблення стратегії організації може перетворитися в активну побудову і перетворення навколишньої реальності.

У рамках цього підходу виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток — це не тільки зміна структур, технологій і навичок, а й зміна цінностей, що лежать в основі спільної діяльності людей.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ТА ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Формування професійних та ділових якостей сучасного керівника закладу охорони здоров'я актуальна тому, що нині Україна зазнає певних перетворень, що стосуються насамперед сфери управління. Змінам піддаються стиль і методи управління в закладах охорони здоров'я, переймається досвід розвинутих країн Європи. Державою ставляться нові вимоги до сучасних управлінців, поступово керівники та менеджери проводять переоцінку свого місця і ролі в системі управління медичними закладами. В епоху гострої конкуренції і глобальних змін, очевидно, не тільки сьогодення, а й майбутній стан організації багато в чому залежить від якостей, знань і здібностей керівника, його вмінь організувати ефективну роботу співробітників, прагнення досягти кращих результатів в окремому медичному закладі, а також надання якості медичної допомоги на державному рівні взагалі [1, 4].

Так, управління медичним закладом на сьогодні становить складну роботу, яку не можна виконати успішно, керуючись тільки напрацюваннями минулих років, оскільки

медицина безупинно розвивається. Розвиток науково-технічного прогресу, зокрема його інформаційна хвиля, вимагає іншого типу управління і ставить надвисокі вимоги до керівника. Сучасний тип управлінця — менеджер-організатор, який робить кваліфіковані дії на підставі колегіального, всебічного обговорення та вивчення певної ситуації, виваженості оцінок, аналізу суті справи. Керівник повинен поєднувати розуміння загальних істин і значущості новизни, завдяки яким методи керування відрізняються залежно від потреб часу і новітніх розробок. З огляду на вимоги сучасних потреб, керівник медичним закладом як людина, яка має ділові якості, повинна розуміти і враховувати критичні чинники або складові організацій, а також сили, які впливають на організацію, а також враховувати вплив організації на суспільство [2, 7].

Останнім часом більше уваги приділяється питанням визначення комплексу знань, здібностей, особистих і ділових якостей, якими повинні володіти сучасні керуючі. Однак сформулювати основні вимоги,

які ставляться до ідеального керівника, досить важко, оскільки вони різняться залежно від особливостей спеціалізації роботи цієї професії. Так, наприклад, для управлінців закладів охорони здоров'я необхідною вимогою є наявність фундаментальних організаторських здібностей, а для керівника лікарні — одним з первинних завдань є знання, як організаторські, так і медичні в тій спеціалізації, в якому напрямі працює і розвивається цей заклад. Також чим більший медичний заклад очолює керівник, тим більшим обсягом знань він має володіти. Безсумнівно, ці знання повинні бути не тільки теоретичними, а й практичними, отриманими у процесі роботи. Крім того, керівник досконально повинен розуміти сутність процесів, що протікають у сфері медицини, менеджменту, фінансів, він враховує ситуацію на ринку праці, тобто уважно стежить за станом справ як усередині закладу, так і поза ним. Тому не всі, навіть найбільш кваліфіковані фахівці, які мають відповідні знання, здатні успішно керувати організацією [3, 224]. Моделі керівника є основою професіограм на штатні посади, на всі конкретні керівні посади з урахуванням особливостей діяльності певного медичного закладу.

Управління в галузі охорони здоров'я будується "по вертикалі", має свою посадову та професійну підпорядкованість. Виробнича діяльність будь-якого працівника організації нерозривно пов'язана з дотриманням ним етичних норм, правил поведінки та взаємин зі своїм зовнішнім оточенням (керівниками, колегами, підлеглими, клієнтами

і партнерами). Володіючи реальною владою, менеджер впливає на трудовий колектив, а через нього на характер і результати функціонування самого об'єкта управління. Він підбирає, розставляє і використовує персонал за своїм розумінням. Високопрофесійний менеджер оточує себе кваліфікованими, обізнаними зі справою колегами [4, 415]. Такий керівник чітко формулює завдання колективу і розуміє свою роль у їх вирішенні, здатний задіяти внутрішні стимули до самостійних дій, передбачити можливі труднощі, попереджати невдачі й знаходити найкраще рішення проблем у кожній конкретній ситуації [5, 51]. Керівник медичним закладом повинен уміти встановлювати контакт з іншими на основі поваги, взаєморозуміння, ввічливості, тактовності; дотримуватись свого слова, бути пунктуальним, коректним і відповідальним за свої рішення та вчинки, які мають бути адекватними ситуації. Дотримання етики ділових стосунків є одним із основних критеріїв професіоналізму як окремого співробітника, так і організації загалом [6, 576].

Керівник повинен мати дар передбачення, високі організаторські здібності, бути компетентним, мати міцне здоров'я, високорозвинений інтелект та рівень культури, постійно вдосконалювати свої знання, реалізовувати себе як професіонала, ділову особистість. Слід бути принциповим та сильним для того, щоб піднятися над ситуаціями, емоціями, обставинами і завжди бачити картину напружень. Також необхідно бути впевненим у собі, обізнаною, активною людиною, незалежно від

ставлення, поведінки та дій інших людей, але з дотриманням моральних норм. Дотримання чи недотримання моральних норм і принципів формують відповідний авторитет керівника, менеджера. Лише на основі моральних засад авторитет особистості керівника буде міцним і тривалим, або навпаки — неміцним і змінним [7, 74].

Сучасний керівник — це, по-перше, всебічно розвинена особистість, яка має необхідні знання і кваліфікацію для виконання покладених на нього обов'язків. По-друге, це член колективу, що сприяє успішному його функціонуванню та розвитку і дотримується прийнятих у ньому цінностей. По-третє, це особистість, яка має певні моральні якості, здатна створювати комунікації і підтримувати нормальне ставлення з колегами. По-четверте, це фахівець, який прагне до розвитку своїх здібностей; працівник, відданий медичній галузі і готовий захищати її інтереси, виконавець певної роботи, що робить її якісно і своєчасно.

Література

1. Гордон Ю. Керівник в охороні здоров'я: моральні аспекти,

стиль, методи / Ю. Гордон // Ваше здоров'я. — 2002. — № 46. — С. 14.

2. Губерная Г. К., Ильющенко В. Г. Власть и управление / Г. К. Губерная, В. Г. Ильющенко // Менеджер: Вестн. ДонДУУ. — Донецк, 2003. — № 2 (24). — С. 7.
3. Жигалов І. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності: підручник / І. Т. Жигалов. — К.: Вища шк., 2002. — 224 с.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К.: Академвидав, 2003. — 415 с.
5. Литвинова О. Н. Функції менеджера в охороні здоров'я / О. Н. Литвинова // Вісн. соц. гігієни та організ. охорони здоров'я України. — 2002. — № 2. — С. 94.
6. Рудий В. М., Гук А. П. Система охорони здоров'я в Україні. Організаційна структура системи охорони здоров'я та управління нею / В. М. Рудий, А. П. Гук // Гл. врач. — 2005. — № 8. — С. 51.
7. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. — [2-ге вид., випр., доп.]. — К.: Академвидав, 2007. — 576 с.
8. Щокін Г. В. Загальні закони соціального управління / Г. В. Щокін // Персонал. — 2005. — № 9. — С. 74.

СКЛАДОВІ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Навчання персоналу вимагає системного підходу. Саме він робить навчання і розвиток співробітників ефективним, доцільним і фінансово окупним, у той час як “несерйозне”, непередбачене ставлення до навчання може перетворити його на просту формальність, обтяжливу для всіх залучених сторін і нічим не виправдану.

Характеризуючи таку систему, ми маємо на увазі сукупність різно-рідних компонентів, які при цьому є узгодженими і взаємопов’язаними, “підсилюють” один одного і в кінцевому підсумку працюють на досягнення єдиних цілей.

До таких елементів можна віднести основні напрями навчання; підходи до навчання — тобто формальне і неформальне навчання у всій його різноманітності; виявлення, опис і розвиток необхідних співробітникам компетенцій; дисципліни і процеси, що виступають на підтримку навчання; спеціальні технології та інструменти; нарешті, корпоративна культура, що сприяє ефективному навчанню.

Стосовно результатів і переваг, які може принести організації грамотна організація системи навчання персоналу, ось основні з них:

1. Зростання продуктивності праці.

2. Прискорення адаптації нових співробітників і досягнення ними необхідного рівня ефективності.
3. Навчання персоналу з мінімальним відривом від основної роботи або навіть зовсім без відриву від обов’язків; співробітники забезпечуються потрібними знаннями прямо на робочих місцях.
4. Виявлення та збереження знань співробітників, зокрема, які покидають компанію з різних причин, систематизація цих знань та ефективне їх використання.
5. Легше впровадження організаційних змін, зменшення опору змінам.
6. Зміцнення лояльності співробітників і споживачів, зростання залученості.

Однак, щоб реалізувати всі ці велими привабливі перспективи на практиці, навчання справді має стати системою. Організації необхідно чітко уявляти й адекватно оцінювати власні потреби в навчанні, чітко формулювати цілі — як навчальні, так і пов’язані з самим бізнесом, щоб побудувати систему навчання, з огляду на специфічні для кожної компанії, ввідні, і внести в неї відповідні елементи.

Розглянемо, що складають “цеглини”, з яких будується система навчання:

- Основні напрями корпоративного навчання, найактуальніші в сучасних умовах, — це розвиток лідерства та управлінських компетенцій, професійне й спеціалізоване навчання, отримання знань про продукти і сервіси компанії, про ефективні продажі та обслуговування клієнтів, навчання ІТ-навичкам і користуванню різними бізнес-системами, а також навчання, призначене для партнерів і споживачів.

- Окремо слід зазначити про побудову моделей і розвитку компетенцій, необхідних для виконання співробітниками тих чи інших конкретних ролей.

- Підходи до навчання. Найзагальніших поділом є формальне і неформальне навчання. Перший вид навчання такий, що проходить під керівництвом інструктора або викладача — очне і у віртуальних класах, симуляції тощо. Неформальне навчання, своєю чергою, поняття дуже широке: навчання за запитом (у найрізноманітніших формах: навчальні відео- та аудіофайли, навчальні портали, книги), соціальне навчання (у соціальних мережах), а також такі допоміжні форми, як коучинг і наставництво, збір зворотного зв'язку тощо.

- До дисциплін і процесів, що підтримують навчання, можна віднести консультування працівників

і керівників у рамках управління ефективністю, навчання керівників наставництву, управління знаннями та управління змінами, педагогічний дизайн, розроблення навчального контенту, вимірювання та оцінка ефективності навчання.

- Корпоративна культура — фактор, який має для системи навчання чи не вирішальне значення. Культура може як жити навчання, так і підточувати його на корені. Щоб сприяти ефективному навчанню, культура організації повинна охоплювати хоча б деякі з таких елементів: надання допомоги у розвитку керівникам, інтеграція навчання з процесами бізнес-планування, всіляке заохочення обміну знаннями, планування розвитку окремих співробітників, управління талантами, чуйність до побажань споживачів, розвинена система наставництва та коучингу, прагнення до інновацій, здатність витягувати знання з негативного досвіду, постійний збір зворотного зв'язку від працівників і готовність діяти, з огляду на отриману інформацію.

Було схарактеризовано найважливіші “інгредієнти”, які складаються в єдину систему навчання персоналу. У кожній конкретній організації ідеальний “рецепт” буде в деталях своїм, але щоб результат вийшов вдалим, необхідно знати базові складові, без яких системи навчання побудувати не вдасться.

АКТИВІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ КАДРІВ

Професійна мобільність як якість особистості — важлива умова для того, аби стати професіоналом і розуміється у широкому та вузькому значеннях. У широкому значенні — це якість працівника знаходити та змінювати соціальну (професійну) категорію, стан, статус, оволодівати новими формами професійної діяльності. У вузькому значенні поняття “професійна мобільність” — якість працівника, яка виявляється у набутті ним достатнього власного ресурсу, професійної компетентності, досвіду, які забезпечують результативність професійної діяльності, швидке виконання посадових завдань у межах однієї професії, компанії.

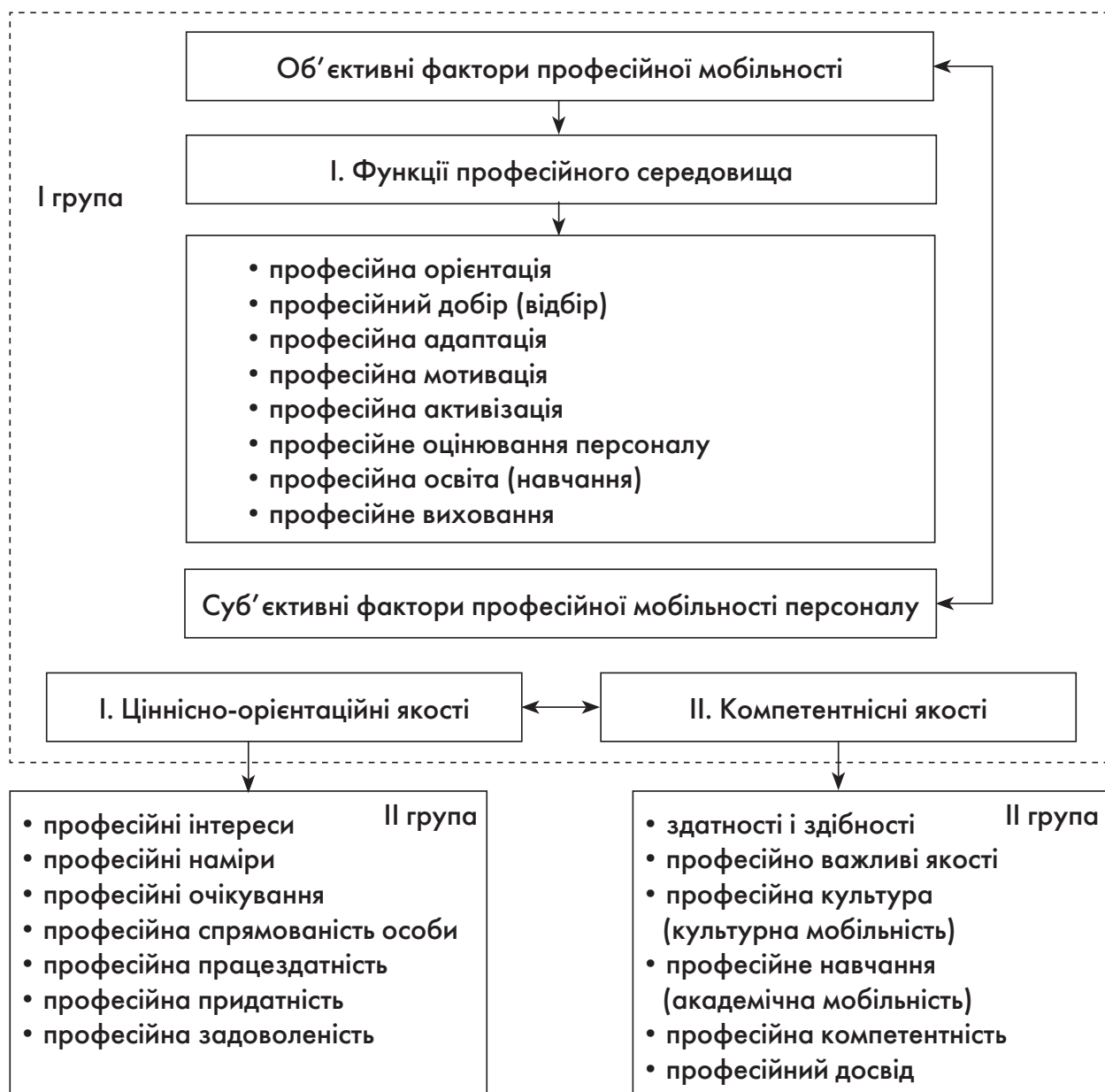
Структура професійної мобільності персоналу охоплює потужний вплив її об’єктивних та суб’єктивних факторів, які починають впливати на індивіда з самого початку професійного визначення, самовизначення й становлення, і, змінюючись, продовжують впливати аж до виходу на пенсію. Об’єктивні та суб’єктивні фактори професійної мобільності персоналу постійно взаємодіють, а результатом означеної взаємодії є рух (мобільність, плинність) кадрів.

У ТОВ “Борен-А” діють об’єктивні та суб’єктивні фактори, які можна розглянути у вигляді двох підструктур, що є складовими у структурі професійної мобільності персоналу (див. рисунок). Означену структуру рекомендовано взяти в ТОВ “Борен-А” за основу стратегії кадрової політики, технології, моделі роботи з кадрами (кадрової роботи) компанії з метою забезпечення безперервного процесу формування професійної мобільності персоналу як важливої якості у процесі його професіоналізації.

Першу групу першої підструктури складають функції професійного середовища, які детермінуються відповідними об’єктивними факторами, необхідними для підтримання та розвитку професійної мобільності персоналу, а саме: професійна орієнтація, професійний добір (відбір), професійна адаптація, професійна мотивація, професійна активізація, професійне оцінювання персоналу, професійна освіта (навчання), професійне виховання.

Це об’єктивні фактори професійної мобільності персоналу.

До другої групи першої підструктури відносять якості, що мають ціннісно-орієнтаційний характер і



Структура професійної мобільності персоналу ТОВ "Борен-А"

належать до внутрішньої психоемоційної, потребомотиваційної, ціннісно-мотиваційної сфер: професійні інтереси; професійні наміри; професійні очікування; професійна спрямованість особи; професійна працездатність; професійна придатність; професійна задоволеність.

Другу групу другої підструктури складають компетентнісні якості, які, взаємодіючи з ціннісно-орієнтаційними, безперечно, впливають на сформованість професійної

компетентності, професіоналізму та професійної мобільності персоналу. Це: здатності і здібності; професійно важливі якості; професійна культура; професійне навчання; професійна компетентність; професійний досвід.

З позиції різних видів мобільності, що вже здійснюються в ТОВ "Борен-А" і можуть здійснюватися найголовнішими середовищами, які безпосереднім чином впливають на процес соціального розвитку працівника, є соціальне, культурне, соціо-

культурне, академічне та професійне середовище, в яких і потрібно розглядати розвиток аналогічних видів мобільності працівників компанії.

Визначено, що гальмуючим фактором у процесі професійного розвитку та професіоналізації кадрів, розвитку їхньої професійної мобільності є професійна деформація. Вона за визначених у дослідженні умов посилює рух кадрів у міжпрофесійному типі професійної мобільності.

Професійна деформація — це процес зміни якостей працівника (стереотипів сприйняття, ціннісно-мотиваційних та потребо-мотиваційних орієнтацій, характеру, засобів спілкування і поведінки, компетентнісних якостей), який виникає під впливом професійної діяльності у певному професійному середовищі. На прикладі професійної деформації простежується взаємний вплив 1 та 2 підструктур, індивідуального і колективного у процесі професійного розвитку персоналу ТОВ “Борен-А”.

Професійно важливі якості — індивідуальні особливості працівника, які забезпечують успішність професійного розвитку і здійснення професійної діяльності в компанії. Професійно важливі якості — динамічний елемент структури професій-

ної мобільності персоналу, є індивідуальним результатом професійного розвитку, соціального буття індивіда загалом. Доведено, що процес формування професійно важливих якостей відбувається у взаємозв’язку з іншими елементами структури професійної мобільності персоналу.

Важливим у процесі здійснення мобільності персоналу є професійне навчання працівника, яке є його якістю, що характеризує його відкритість до подальшого професійного розвитку, готовність до оволодіння новими засобами праці, спроможність до оволодіння новим, у тому числі навчальним матеріалом (новими навчальними компетенціями), активне пристосування індивіда до умов професійної діяльності, що постійно змінюється. Професійне навчання, ґрунтуючись на здатностях і здібностях (зокрема, інтелекту, особливостей сенсорних і перцептивних процесів, пам’яті, уваги, мислення, мови) та пізнавальній активності суб’єкта, по-різному виявляється в діяльності і навчальних предметах. Доведено, що формування професійного навчання перебуває під взаємовпливом об’єктивних та суб’єктивних факторів структури професійної мобільності персоналу.

ПРОДВИЖЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ИМИДЖА В СВЯЗЯХ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Корпоративная идентичность состоит не только в создании своего знака, образа и стиля, а и в том, как этот образ воспринимается общественностью, клиентами, государственными учреждениями, поэтому корпоративный имидж необходимо рекламировать, продвигать в определенном направлении, использовать в разнообразных отношениях и взаимодействиях.

Хорошо рекламированный корпоративный имидж компании (фирмы) помогает ей выходить на новые рынки, находить общий язык с местной властью, с потенциальными клиентами и партнерами.

В продвижении и использовании корпоративного имиджа важнейшую роль сыграют средства массовой информации, которые предлагают и объясняют общественности, партнерам и клиентам качественные характеристики и возможности фирмы, используя разные средства, методы, ритуалы.

Одним из основных средств общения с журналистами становится пресс-релиз (сообщение, подготовленное специалистами службы связей с общественностью, которая

содержит важную информацию для широкой аудитории, например, об открытии нового представительства или филиала фирмы с их качественными характеристиками или о производстве новых товаров, проведении открытых или закрытых тендеров, пресс-конференций и т. п.).

В пресс-релизе подается такая информация:

1. Тема.
2. Название организации.
3. Местоположение организации.
4. Преимущества.
5. Применения (как используется, кто является пользователем).
6. Детали (размеры, цвета, цены и др.).
7. Источники (если они отличаются от города).

Пресс-релиз является одним из основных элементов каждого плана связей с общественностью. Он должен иметь вид информационного сообщения, содержать информацию, которая заинтересует аудиторов канала, который ее получает, быть полезным целевой аудитории в нужное время.

Эффективным методом продвижения имиджа фирмы является пре-

зентация как самостоятельная акция, которая организуется и проводится специалистами службы ССО совместно с руководством фирмы для представления фирмы, ее новой продукции, достижений и возможностей.

В период подготовки презентации необходимо обратить внимание на такие типичные вопросы:

1. Кто являет вашей аудиторией?
2. Что она хочет почувствовать, увидеть?
3. Где будет проходить презентация?
4. Когда состоится презентация?

На каждый вопрос может быть фундаментально обоснованный ответ. Очень важно выбрать человека, который будет представлять фирму (организацию, товар, услуги) в выступлении перед аудиторией. Руководитель или специалист по связям с общественностью на этапе подготовки презентации должен:

1. Выучить тему презентации.
2. Подготовиться к выступлению.
3. Подобрать и проверить иллюстративный материал.
4. Посетить место будущего выступления.
5. Проверить оснащение.
6. Потренироваться в использовании оснащения.
7. Провести будущую речь.
8. Подготовить соответствующую одежду.

Рон Хофф в особенности подчеркивает визуальный аспект презента-

ции. В частности, он пишет: “Любое выступление все больше превращается в зрелище. Публика воспринимает все глазами, и вам, оратору, тоже будет полезно думать зрительными образами”.

Для продвижения корпоративного имиджа используется и такая форма работы со средствами массовой информации, а через них — и с целевой аудиторией, как пресс-конференция.

Пресс-конференция — это собрание, встреча представителей средств массовой информации с деловыми, общественными, правительственными кругами, с руководством фирм и компаний с целью информирования общественности об актуальных проблемах и отдельных вопросах. Пресс-конференция должна быть хорошо продуманной и подготовленной.

Во-первых, необходимо определить круг вопросов; во-вторых, продумать и подготовить ответы на возможные вопросы с определенными иллюстрациями и обоснованием; в-третьих, подготовиться к возможным дискуссиям; в-четвертых, подготовить заключительную речь с целью усовершенствования имиджа фирмы.

Используется много других форм и методов продвижения и реализации корпоративного имиджа, но все они, безусловно, связанные с использованием системы коммуникаций и СМИ.

АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ПАРАМЕТРІВ, ЩО ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ ГРУПОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Основними чинниками формування психологічного клімату є загальнолюдські і професійні цінності, цілі, норми, правила, кодекс поведінки, почуття, переконання, установки, міжособистісні стосунки, уявлення про способи управління і спільної діяльності, мотиви трудової поведінки. Особистісний фактор — психологічна культура, соціально-психологічний клімат.

З метою аналізу психологічної культури в колективі було проведено опитування серед працівників ТОВ “ЕКНІС УКРАЇНА”.

Було запропоновано дати відповіді на такі питання:

1. Чи створено на підприємстві умови для можливості вільного висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб?

2. Чи достатньою є поінформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі підприємства?

3. Чи відсутній з боку керівництва тиск на підлеглих і визнання за ними права приймати рішення, значущих для справ колективу?

4. Чи вважаєте ви, що довіра та взаємовимогливість членів групи

один до одного є характерними для вашого колективу?

5. Чи вважаєте Ви комфортним психологічний мікроклімат на підприємстві?

6. Чи має місце високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у ситуаціях, які цього потребують?

7. Як ви вважаєте, якщо основні принципи роботи підприємства потребували значних змін, чи легко б Ви їх сприйняли?

Більшість опитаних співробітників ТОВ “ЕКНІС УКРАЇНА” вважає, що на підприємстві створено умови для можливості вільного висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб. Загальна кількість опитаних, що позитивно відповіли на питання “Чи створено на підприємстві умови для можливості вільного висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб?” становить 75 %.

На думку працівників підприємства, з боку керівництва здебільшого відсутній тиск на підлеглих і визнання за ними права приймати рішення, значущих для справ колективу.

Так вважає 85 % опитаних. Водночас 10 % опитаних не змогли дати стверджувальну відповідь. Крім того, жоден з опитуваних не дав негативної відповіді на це питання. Тобто загалом слід визначити, що умови для вільного висловлювання думок та прийняття рішень щодо справ колективу підприємства створено, хоча рівень поінформованості членів колективу про завдання та стан справ у колективі підприємства є недостатньо високим (20 % опитуваних коливалися з відповіддю і не могли чітко визначитися).

Як правило, почуття довіри властиве людям, які співпрацюють разом тривалий час, відповідно такі люди мають дружні стосунки. Крім того, слід наголосити, що значна кількість опитуваних — 30 %, все таки, недостатньо довіряють один одному, і рівень взаємовимогливості є недостатнім. Тож слід наголосити, що оцінка надавалася колективу підприємства

загалом, а не окремих його підрозділів чи відділів.

Кількість опитаних, які позитивно відповіли на перше питання, вважають, що психологічний мікроклімат у колективі є сприятливим — 75 %. Однак керівництву підприємства та окремих структурних підрозділів слід звернути увагу на питання формування сприятливішого психологічного мікроклімату підприємства, оскільки в кінцевому підсумку він впливає на результативність та якість роботи персоналу підприємства.

Результати опитування свідчать, що взаємини в колективі ТОВ “ЕКНІС УКРАЇНА” є задовільними. Товариські та ділові стосунки залежать від оптимального співвідношення особистих і колективних інтересів. Спільна професійна діяльність формує єдність професійних інтересів, які неминуче мають певні відмінності.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Світ, в якому живуть сучасні підприємці, за останні 10 років суттєво змінився. Це вимагає переосмислення способів організації бізнесу і використання принципово іншого підходу, який дасть змогу повною мірою реалізувати переваги нових технологій і людських ресурсів. Саме тому умови функціонування підприємств відзначаються приділенням особливої уваги підходу управління. Організація процесів управління на підприємстві нині є актуальною темою. Саме тому спостерігаємо зростання ролі використання та впровадження сучасних методів удосконалення процесів управління на підприємстві. Підприємство становить загальну систему, всередині якої протікає безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан всієї організаційної системи загалом. Однак стан, в якому перебуває система, викликаний певними діями в результаті процесу. Своєю чергою певний стан організаційної системи викликає подальші дії, що знаходяться в логічно послідовному ланцюзі процесу. Задіяні у процесі ресурси перетворюються і набирають іншої форми.

Як ми знаємо, організація як система складає структуру, елементи

якої взаємопов'язані і взаємодіють як між собою, так і з зовнішнім оточенням організації. Організацію потрібно розглядати як систему бізнес-процесів, націлених на виконання кінцевого результату, а не дробити її на відділи, а управління бізнес-процесом супроводжується наділенням відповідними повноваженнями власника процесу.

Процес управління вирішує два завдання: тактична залежить від підтримки стійкості, гармонійності взаємодії і працездатності всіх елементів об'єкта управління; стратегічна забезпечує її вдосконалення, переведення у якісно і кількісно іншу сутність.

Цей процес відбувається і характеризується безперервністю, циклічною повторюваністю окремих фаз (збирання, оброблення, аналізу, зберігання, контролю інформації; вироблення та прийняття рішень; організації виробництва їхнього виконання), нерівномірністю і нераціональністю, що дається взнаки в запізнюванні управлінських дій. Він розвивається і вдосконалюється разом з організацією.

Визначення поняття “організація” має два значення: предметне і функціональне. У першому випадку

це соціальне утворення, що об'єднує багато людей у такий спосіб, щоб вони реалізували цілі підприємства згідно з прийнятим планом.

У широкому значенні організація — це процес пристосування організаційної структури до її цілей, засобів та оточення. Організація є плановою і гармонійною діяльністю елементів для досягнення основних цілей.

Організаційна функція менеджменту забезпечує впорядкування технічних, економічних, соціально-психологічних і правових аспектів функціонування будь-якого туристичного підприємства. Вона націлена на впорядкування діяльності менеджера й виконавців. Отже, організація — це свідомий процес, спрямований на об'єднання у ціле та впорядковану взаємодію елементів або їх частин (людей, ідей, речей), у результаті чого утворюється життєздатна, продуктивна, стійка система.

Основними складовими організаційного процесу є:

- розподілення праці — розподілення загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо) — департаменталізація;
- підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);
- визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих цьому менеджерові (встановлення діапазону контролю);

- забезпечення вертикальної й горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації).

Процес організації складається з таких етапів:

- детальне визначення обсягу роботи, яку необхідно виконати для досягнення цілей підприємства;
- добір працівників для виконання встановленого завдання;
- поєднання відповідних засобів і знарядь та умов реалізації прийнятих завдань;
- розподілення виконавчих завдань на детальні дії, які здійснюватимуть визначені працівники з урахуванням їхньої кваліфікації, віку, службового становища тощо;
- організація злагодженої роботи працівників завдяки створенню дієздатного колективу;
- запровадження механізмів координування, співпраці з виконання працівниками завдань, щоб вони становили монолітну й гармонійну цілісність;
- перевірка ефективності виконаної роботи й діяльності підприємства та необхідні коригування, реорганізації з метою утримання або збільшення прибутковості.

Цілі розробляються для здійснення цієї місії. Значення відповідної місії, яка формально виражена і ефективно представлена співробітниками організації, неможливо перебільшити. Розроблені на її основі цілі є критеріями для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень. Якщо керівники не знають, яка основна мета їх організації, то в них не буде логічної точки відліку для вибору найкращої альтернативи.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Для достижения стратегической цели предприятия — роста производства за счет увеличения объемов, оптимизации производственных процессов и повышения операционной эффективности, необходимо, во-первых, повысить мотивацию работников; во-вторых, проинформировать их о предъявляемых новых требованиях и, в-третьих, обеспечить качественную обратную связь между работником и его непосредственным руководителем. Эффективным инструментом в решении поставленных задач является оценка персонала. Она помогает также провести “инвентаризацию человеческих ресурсов”.

Оценка результатов работы сотрудников — необходимый инструмент для построения эффективной системы мотивации персонала, особенно в крупной компании. Такая система позволит точнее определить вклад каждого сотрудника в работу компании, поможет сделать мотивационные мероприятия (например, годовое премирование) более прозрачными и справедливыми. С помощью описанного инструмента можно также оценивать должности и подразделения бэк-офиса, “не подходящие” для оценки по результату.

Какую выгоду получает компания от внедрения системы периодической оценки результатов работы сотрудников?

HR-служба на основании проведенной оценки может:

1) классифицировать выполняемые сотрудниками задачи. Информацию об уровне сложности задач, выполненных работниками, можно использовать при определении значимости должностей и установлении иерархии подразделений в компании;

2) определить успешность работы каждого сотрудника, а также его место в общем рейтинге подразделения (на основании сравнения нескольких показателей);

3) систематизировать премирование. После проведения оценки руководителям подразделений предоставляются рекомендации по формированию дополнительных выплат с учетом достижений сотрудников.

Для того чтобы система периодической оценки работала успешно, была полезной и давала результаты, необходимо учитывать:

1. Возможные проявления субъективности руководителей при оценке выполнения задачи/результата по

шкале “отлично — хорошо — удовлетворительно — плохо”. Снизить уровень субъективности можно за счет: а) однозначного определения каждого вида оценки (с описанием индикаторов) с учетом специфики деятельности разных сотрудников и особенностей бизнеса; б) обучения руководителей использованию оценочных инструментов.

2. Невнимательность руководителей или пренебрежение описаниями уровней при оценке сложности, а также подмена понятия “сложность” понятиями “важность”, “ответственность” и т. д.

Чтобы повысить объективность оценок и привести их в соответствие с единой шкалой сложности, целесообразно создать экспертную комиссию, которой можно передать право принятия окончательного решения (в случае возникновения разногла-

сий или неоднозначного толкования собранной информации). При регулярном участии членов экспертной комиссии в проведении оценки, они смогут подготовить “стандартные” (типовые для данной компании/ подразделения) примеры задач различного уровня сложности.

3. Временные затраты на обработку данных. При отсутствии автоматизированной системы обработки полученной информации на один отчет (ввод данных в компьютер и расчет показателей) потребуется затратить около 15 минут, на подготовку отчета по подразделению — один-два часа, в зависимости от числа сотрудников.

Выполнение всех вышеперечисленных условий гарантирует валидность полученных данных, их объективность и достоверность. Предложенная методика показала свою эффективность в нашей работе.

ПОНЯТТЯ ТА ФУНКЦІЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ефективність господарської діяльності певною мірою визначається діючою системою заробітної платні. Заробітна платня як соціально-економічна категорія, з одного боку, є основним джерелом грошових доходів працівників, тому її величина значною мірою характеризує рівень добробуту всіх членів суспільства. З іншого боку, її правильна організація стимулює працівників підвищувати продуктивність праці, а відтак безпосередньо впливає на темпи й масштаби соціально-економічного розвитку країни.

Реалізація стратегічного курсу розвитку будь-якої галузі чи безпосередньо того чи іншого підприємства пов'язана з організацією оплати праці різних категорій персоналу. Трудова активність людини формується під впливом різних обставин, серед яких однією з найважливіших є ставлення до працівника на виробництві, яке визначається: в оплаті праці, умовах праці, побуті дозвілля.

Оплата праці — це заробіток працівника, обчислений, як правило, у грошовому еквіваленті, який виплачується йому за відповідну виконану роботу або надані послуги, передба-

чені трудовою угодою між підприємцем і працівником.

Раціональна організація оплати праці на підприємстві дає змогу стимулювати результати праці й діяльність його працівників, забезпечувати конкурентоспроможність на ринку праці й готової продукції, необхідну рентабельність і прибутковість продукції.

Оплата праці має забезпечувати відповідність між її величиною і трудовим вкладом робітника в загальні результати господарської діяльності підприємства, тобто встановлення відповідності між мірою праці і мірою споживання.

Заробітна плата як економічна категорія належить до числа найскладніших. Її сутність у сучасних економічних умовах зводиться до таких критеріїв:

1. Заробітна плата відображає взаємини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілення новоствореної вартості (доходу).

2. Вона є грошовим еквівалентом частки найманого працівника у новоствореній вартості (доході), яка залежить від кількості, якості, результатів праці, а також gospodar-

ської діяльності підприємства. У сучасних умовах господарювання вона є елементом ринку праці, який має ціну товару, в формі якого найманий працівник продає свою робочу силу. Отже, заробітна плата відображає ринкову вартість використання найманої робочої сили.

3. Для найманого працівника заробітна плата — це його трудовий дохід, який він отримує в результаті здатності до праці і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили.

4. Для виробничого підрозділу, підприємства заробітна плата — це елемент витрат на виробництво, що входить до складу собівартості продукції (послуг) і, одночасно, головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Відповідно до Закону України “Про оплату праці” заробітна плата (Ettlings) — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому еквіваленті, яку, згідно з трудовим договором, власник або уповноважений ним орган сплачує працівнику за виконану роботу або надані послуги.

Заробітна плата працівника, незалежно від виду підприємства, залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці і кінцевих результатів господарської діяльності підприємства, регулюється податками і максимальним розміром не обмежується.

Як соціально-економічна категорія заробітна плата є основним засобом задоволення особистих по-

треб тих, хто працює, економічним важелем, що стимулює розвиток суспільного виробництва, зростання продуктивності праці, скорочення витрат на виробництво, засіб перерозподілу кадрів по галузях.

Розрізняють номінальну і реальну заробітну плату.

Номінальна заробітна плата — це нарахована та отримана працівником заробітна плата за його працю за визначений період.

Реальна заробітна плата — це кількість товарів і послуг, які можна придбати за номінальну заробітну плату; “купівельна спроможність” номінальної заробітної плати.

Заробітна плата складається з основної (постійної) і додаткової (змінної) частин, а також заохочувальних виплат.

За своєю структурою заробітна плата неоднорідна, кожний її елемент виконує властиву їй функцію матеріального стимулювання і має певну економічну самостійність за необхідного взаємозв'язку і взаємозумовленості всіх її частин. Оплата праці складається з основної заробітної плати і додаткової оплати праці, які співвідносяться: 70 % — основна заробітна плата; 30 % — додаткова.

Основна заробітна плата — це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітки, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для працівників та посадових окладів для службовців. Її розмір залежить від результатів роботи самого працівника.

Додаткова заробітна плата — це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові досягнення і винахідництво, за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені діючим законодавством; премії, зв'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Винятково важлива роль заробітної плати в механізмі функціонування підприємства обумовлюється тим, що вона виконує чотири основні функції: відтворювальну, стимулюючу, соціальну і регулюючу. Розглянемо кожен з них.

Відтворювальна функція заробітної плати передбачає встановлення норм оплати праці на такому рівні, який забезпечує нормальне відтворення робочої сили відповідної кваліфікації, водночас дає змогу застосовувати обґрунтовані норми праці, що гарантують підприємству (власнику) отримання необхідного результату господарської діяльності.

Стимулююча функція заробітної плати лежить в основі мотивації високоефективної праці, встановлення безпосередньої залежності величини заробітної плати від кількості та якості праці кожного працівника і всього трудового колективу. Диференціація оплати праці стимулює

оптимізацію елементів організації оплати праці, а також оптимізує співвідношення між зростанням продуктивності та оплати праці.

Соціальна функція заробітної плати спрямована на забезпечення соціальної справедливості — рівну винагороду за рівну працю; вона має забезпечувати соціальний гармонійний розвиток незалежно від територіальної організації виробництва. Соціальна функція має поєднувати державне й договірне її регулювання, а також реалізовувати принцип соціальної справедливості щодо отримання власного доходу.

Регулююча функція заробітної плати — це спосіб регулювання ринку праці, сегментація рівня оплати праці, що пов'язана з ціноутворенням на ринку праці під впливом попиту й пропозиції. Таким чином формується ринкова вартість робочої сили за фахом і кваліфікацією відповідної категорії персоналу та складністю трудових завдань.

Усі перелічені функції взаємопов'язані, й лише при їх сукупному виконанні досягається ефективна організація заробітної плати. Будь-яке протиставлення, а тим більше гіпертрофія якоїсь із перелічених функцій сприяє розвитку кризових явищ в економіці.

МОТИВАЦИЯ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Труд является важнейшим условием в жизни человека, естественной его необходимостью. Воздействуя на природу, человек своим трудом создает условия для жизни и дальнейшего своего развития.

Совершение материально-технической базы производства, внедрение организационных новшеств происходит в результате активной трудовой деятельности людей. Движущей силой выступает здесь интерес к достижению определенного результата, что, в свою очередь, позволяет удовлетворить материальные и социальные потребности участников экономической деятельности. Кроме заинтересованности, все они должны обладать определенным уровнем профессиональной подготовки и общего развития, необходимыми личными качествами, здоровьем, что предопределяется социальными факторами. К числу важнейших из них относятся:

- уровень квалификации, общеобразовательной и профессиональной подготовки, общий культурно-технический уровень работников;
- отношение к труду и трудовая дисциплина;

- здоровье и уровень благосостояния;
- экономическая и правовая защищенность;
- взаимоотношения в коллективе, его стабильность и сплоченность;
- развитие корпоративной трудовой морали, идеологии корпорации, формирование чувства причастности к делам фирмы, “духа единой команды”.

Помимо перечисленных факторов, работоспособность человека и результаты его труда определяются условиями труда, его тяжестью и интенсивностью, характеризующие в конечном счете затраты и результаты труда. Поэтому рациональное использование труда, управление персоналом должно предусматривать создание на всех предприятиях с различными формами собственности, в каждом трудовом процессе соответствующих условий для оптимального расходования рабочей силы, то есть умственных, физических и предпринимательских способностей работников. Создание нормальных условий труда на всех рабочих местах служит основой высокой трудовой отдачи персонала различных категорий.

Важнейшим показателем эффективности использования труда является производительность труда.

В самом общем виде производительность труда — это показатель, характеризующий его результативность, отдачу каждой единицы используемого ресурса труда.

Чем больше произведено продукции или выполнено работ в единицу рабочего времени или чем меньше затрачено времени на производство единицы продукции или работ, тем выше уровень производительности труда и эффективность использования.

В качестве результата трудовой деятельности можно рассматривать: созданный продукт, его стоимостное (ценовое) измерение, реально полученный в результате реализации этого продукта на рынке доход (прибыль). Представляется целесообразным выделить два аспекта понимания сущности производительности труда.

Первый характеризует ее как продуктивность трудовой деятельности, соотношение измеренного тем или иным способом количества продукции, произведенной системой (предприятием, фирмой, отраслью и т. д.), и потребовавшимися для этого затратами ресурса труда, измеренными в человеко-часах, человекоднях, среднегодовой численности. Рост производительности труда в этом понимании является одним из определяющих факторов увеличения реального объема производства:

$$Ю. п. = И. п. \times И. з.,$$

где Ю. п. — индекс реального объема производства; И. п. — индекс произ-

водительности труда (рассчитанной как средняя часовая производительность); И. з. — индекс трудовых затрат (отработанных человеко-часов).

Второй аспект определяет сущность производительности труда как эффективность его использования, соотношение экономического результата деятельности системы (выручки от реализации произведенной продукции, работ, услуг; доход; прибыль) и затрат, связанных с привлечением и использованием ресурса труда (прежде всего затрат на заработную плату, социальные выплаты, подбор и подготовку кадров, охрану труда и т. д.).

В этом понимании рост производительности труда является фактором увеличения финансового результата деятельности, снижения себестоимости и повышения рентабельности, иначе говоря, фактором роста массы и нормы прибыли, конкурентоспособности фирмы.

В условиях современной рыночной экономики производительность труда уже недостаточно рассматривать, как способность производить максимальный объем продукции в единицу времени. Существенно более важной может явиться способность быстрее конкурентов произвести более качественную или принципиально новую продукцию (показателями производительности труда в этих условиях могут стать такие, как количество новых товаров, производимых в единицу времени; время, затрачиваемое на продвижение нового товара на рынок).

Социально-психологические условия — это условия, влияющие на

уровень производительности труда через сознание работника (например, культура, мораль, идеология) или путем взаимодействия с производством в целом. Кроме того, производительность труда обусловлена качеством трудовых коллективов,

их социально-демографическим составом, дисциплинированностью, трудовой активностью, творческой инициативой работника, системой ценностных ориентаций, стилем руководства в структурных подразделениях и на предприятии в целом.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ У КИЇВСЬКІЙ ФІЛІЇ ПРАТ СК “БРОКБІЗНЕС”

Одним з ефективних засобів стимулювання персоналу компанії до творчої та активної праці є моральне заохочення, яке реалізується шляхом публічного визнання особистих заслуг кожного працівника. Тому щороку у Київській філії ПрАТ СК “Брокбізнес” проводиться нагородження працівників у номінаціях, що відповідають їхнім заслугам у компанії. Прізвища переможців розміщують упродовж року в “Галереї Слави”, яку бачать як працівники компанії, так і клієнти.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в Київській філії ПрАТ СК “Брокбізнес” насамперед спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з керівництвом у компанії, так і поза її межами.

Нематеріальна мотивація спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно зі зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. До моральних способів мотивації у Київській філії ПрАТ СК “Брокбізнес” належить визнання заслуг (особисте та публічне). Сутність особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах компанії, згадуються в доповідях вищому керівництву компанії чи особисто представляються йому, отримують право підпису відповідальних документів, у розробленні яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією у свята чи сімейні дати.

Узагальнено засоби нематеріальної мотивації у Київській філії ПрАТ СК “Брокбізнес” можна подати таким чином:

- забезпечення працівників різними складовими частинами соціального пакета;
- постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;
- систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей;

- створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їхньої праці;
- делегування працівникам управлінських повноважень;
- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених завдань;
- публічне визнання успіхів працівників на роботі, підтвердження їх цінності для компанії різними доступними для керівництва способами;
- увага безпосереднього керівництва до думки працівників;
- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;
- наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів;
- залучення працівників до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу;
- врахування уявлень працівників про справедливість в розподілі обов'язків і в методах винагороди;
- покращення робочого місця кожного працівника;
- висловлення позитивного ставлення керівництва до підлеглих у випадку об'єктивної необхідності;
- підвищення по службі працівників, які здобувають високі результати у своїй роботі;
- запровадження гнучкого графіка роботи працівників;
- створення умов для отримання безкоштовного навчання працівників та підвищення ними кваліфікації;
- відволікання уваги працівників у робочий час на зайняття спортом та вирішення інших особистих питань;
- організація зворотного зв'язку між керівництвом та підлеглими;
- задоволення естетичних та культурних цінностей працівників.

Таким чином, система нематеріальної мотивації та стимулювання праці у Київській філії ПрАТ СК “Брокбізнес” включає основні її елементи та відповідає задоволенню більшості нематеріальних потреб праці.

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ТА ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

О. В. АГАПОВА

магістрант МАУП, м. Київ

ВЕРБАЛЬНІ ТА НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ КОМУНІКАЦІЙ ТА ЇХ РОЛЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління в будь-якій організації реалізовується через людей, співробітників. Одним із важливих інструментів управління в руках керівника (менеджера) є наявна в його віданні інформація. Використовуючи і передаючи ті чи інші дані, а також отримуючи інформацію назад, він організовує, керує і мотивує підлеглих. Значущу роль відіграє здатність менеджера передавати інформацію таким чином, щоб формувалося найбільш адекватне сприйняття цієї інформації комунікантами-одержувачами. Сучасним менеджерам необхідно усвідомлювати важливість такої проблеми і брати активну участь у її вирішенні.

Сучасна модель управління персоналом неможлива без налагодженого процесу ефективних комунікацій. Вся концепція якісного управління побудована на принципі, що всі учасники процесу мають однаковий доступ до

необхідної інформації, продуктивно спілкуються між собою, створюючи оптимальні умови для успішного прийняття рішень, розв'язання конфліктів, роботи команди.

Актуальність теми зумовлена тим, що недбало організовані комунікативні зв'язки збільшують витрати часу на вирішення будь-якого питання, ускладнюють досягнення результату, породжують виникнення конфліктів та непорозумінь. До того ж налагоджені внутрішні комунікації покращують процес управління організацією, а отже, зменшують витрати часу на адаптацію співробітників, пом'якшують опір змінам зі сторони персоналу. Організація із налагодженими комунікаційними зв'язками демонструє швидку реакцію на зміни на ринку праці, якісне обслуговування, високу мотивацію персоналу. Інформатизація сучасного суспільства,

з одного боку, поглиблює і урізноманітнює комунікаційні процеси всередині організації за рахунок постійного вдосконалення та розвитку засобів і каналів передавання інформації, з іншого — актуалізує проблему вироблення дієвої стратегії комунікації з урахуванням розмаїття сучасних комунікативних технологій.

Задля створення ефективної системи комунікацій в управлінні персоналом організації виникає необхідність аналізу продуктивності найпоширеніших форм комунікацій усередині організації.

Дослідимо ефективність вербальних та невербальних засобів комунікацій на підприємстві і визначимо недоліки та можливі шляхи покращення комунікацій, а також їхню роль у системі управління.

Методологічну основу дослідження становлять фундаментальні теоретичні положення класиків менеджменту, праці вчених-соціологів і психологів, законодавчі та нормативні акти, які регламентують діяльність підприємств у сфері управління персоналом. Дослідження проведене за допомогою тестування та діагностичних методик.

Стрижневі питання розвитку комунікацій в управлінні, загальні моделі комунікаційного процесу були висвітлені у працях деяких зарубіжних дослідників переважно ХХ — початку ХХІ ст.: А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд тощо.

Аналіз основних світових наукових підходів до проблем комунікацій всередині організації, дослідження структури комунікаційного процесу відобразилися у працях російських вчених — В. Р. Весніна, А. В. Дейнеки, А. В. Соколова, М. А. Василика тощо.

Останнім часом проблема ефективних комунікаційних зв'язків стала предметом наукового інтересу вітчизняних дослідників. Серед доктору українських вчених слід виокремити ґрунтовні дослідження Г. Д. Безкровної, С. М. Кожем'якіної, М. М. Туріянської, в яких обґрунтовуються сучасні організаційні, теоретико-методологічні, психологічні аспекти інформаційно-комунікаційних технологій.

Попри беззаперечну актуальність зазначених праць і вагомий внесок їхніх авторів у розроблення теоретико-методологічних проблем розвитку комунікацій в управлінні персоналом поки що відсутній комплексний підхід до вироблення ефективної стратегії комунікацій. Аналіз форм комунікацій має фрагментарний характер.

Слід відзначити, що серед науковців немає єдиної думки стосовно визначення терміна “комунікація”. Його значення кожен автор розкриває по-своєму. Термін “комунікація” (*communication* від лат. *communico* — роблю спільним, зв'язую, спілкуюсь) має кілька значень: шляхи сполучення, транспорту, зв'язку, мережі комунального господарства; форма зв'язку (радіо, телеграф); процес передавання повідомлень за допомогою технічних засобів — засобів масової інформації (радіо, телебачення, преса); акт спілкування, зв'язок між двома або більше особами, передавання інформації однією особою іншій.

У вузькому розумінні комунікація — це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Проте сам факт такого обміну ще не свідчить про комунікацію, оскільки

ки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує. Інакше кажучи, комунікація — функція управління, яка дає змогу за допомогою правильно організованого передавання інформації забезпечити надійне поєднання всіх ланок підприємства та їх взаємодію.

Комунікація може здійснюватися як вербальними, так і невербальними засобами.

Вербальна комунікація для людини є основною — мається на увазі не генезис комунікації і не “відсоток використання”, а універсальність цього способу для людини, загальну інтерпретацію будь-яких інших комунікативних засобів на вербальну людську мову. До вербальних засобів належить усний і письмовий різновид мови.

Хоча вербальні символи (слова) — основний засіб для кодування ідей, призначених для передавання, використовують і невербальні символи з метою трансляції повідомлень.

У невербальній комунікації застосовують різні символи, крім слів.

Частіше невербальне передавання відбувається одночасно з вербальним і може посилювати або змінювати значення слів.

Прикладами невербальної комунікації є: обмін поглядами, вираз обличчя (посмішки, вираз схвалення/несхвалення, підняті брови, коли щось не зрозуміло тощо).

В якості методів для оцінки рівня розвитку комунікативних та організаторських здібностей були використані 2 методики:

1) методика оцінки комунікативних та організаторських схильностей особистості (КОС-II);

2) методика вимірювання особистісної представленості людини у спілкуванні (Н. В. Амяга).

Методика КОС II дає змогу вивчити комунікативні та організаторські здібності, які є провідними в освіті міжособистісних відносин, у згуртуванні членів колективу, організації навчальних, спортивних, ігрових та інших груп, у залученні до себе людей, в умінні організувати та спрямувати їхню діяльність.

Методика вимірювання особистісної представленості людини у спілкуванні дає змогу вивчити, якою мірою люди здійснюють контроль над своєю поведінкою і, тим самим, можуть впливати на враження, яке складається про них в оточуючих.

З метою покращення комунікаційного процесу на підприємстві було запропоновано провести комунікаційний аудит.

З метою поліпшення неформальних стосунків пропонується започаткувати проведення пікніків “вихідного дня”, на які буде запрошено весь колектив організації разом з сім'ями. Пікніки можуть бути тематичними, з проведенням командних ігор та тренінгів.

З цією метою було розроблено тренінг “Тренування в умінні спілкуватись”, який дасть можливість:

а) краще усвідомлювати прийоми ефективного та неефективного спілкування;

б) краще усвідомлювати власну поведінку в спілкуванні з іншими;

в) застосовувати прийоми ефективного спілкування для того, щоб удосконалювати вміння.

СТАН МОЛОДІЖНОГО БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ

В умовах ринкової економіки проблема зайнятості молоді постає особливо гострою. Молодь складає лише чверть загальної кількості населення працездатного віку, але вірогідність безробіття молодих людей втричі вища, ніж для дорослих. Соціально-економічні наслідки молодіжного безробіття є більш складними та глибокими, ніж у безробіття дорослого населення, що зумовлює актуальність дослідження цієї проблеми.

Обґрунтування методологічних підходів вирішення проблеми молодіжного безробіття розглядаються в наукових працях Д. П. Богині, Т. А. Заяць, В. Л. Кравченко, Е. М. Лібанової, Ю. М. Маршавіна, П. П. Мазурока, В. В. Онікієнка та ін. Незважаючи на достатню кількість наукових публікацій з питань державного регулювання молодіжного ринку праці, ця проблема нині залишається достатньо гострою.

Для виявлення причин та наслідків негативного впливу розгортання молодіжного безробіття необхідно насамперед здійснити аналіз економічної активності молоді. Так, внаслідок високої соціальної напруженості у країні за період 2010–2012 рр. поступово набирають сили негативні тенденції на молодіжному

ринку праці, оскільки в цей період спостерігається зниження рівня економічної активності (на 1,1 %), рівня зайнятості молоді (на 2,8 %) та зростання рівня економічної неактивності молоді (на 0,4 %) й рівня молодіжного безробіття (на 2,8 %). Значний стрибок рівня безробіття молоді особливо відбувся з 2010 по 2011 рр. одразу на 3,5 %.

В Україні спостерігається тенденція до зменшення частки економічно активної молоді у загальній кількості економічно активного населення, наприклад, у 2014 р. цей показник зменшився на 0,8 %, порівняно з 2008 р.

За методологією МОП найвищий рівень економічної активності молоді спостерігається у Запорізькій, Черкаській, Чернігівській, Дніпропетровській та Кіровоградській областях, найменший — в Одеській, Львівській, Тернопільській, Івано-Франківській та Чернівецькій областях.

За даними Державної служби статистики України, у 2014 р. рівень зайнятості серед осіб віком 25–29 років був вищий, ніж у середньому по Україні, та становив 73,8 %. Серед осіб віком 15–24 роки цей показник склав лише 33,7 %. За період 2010–2014 рр. рівень зайнятості молоді мав

**Динаміка кількості і частки молоді у складі економічно
активного населення в Україні**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Економічно активне населення, тис. осіб	22397,4	22150,3	22051,6	22056,9	22011,5	21980,6	19920,3
у т. ч. молодь віком 15–34 років, тис. осіб	8712,6	8682,9	8688,3	8536,0	8408,4	8396,6	7589,6
у % до економічно активно-го населення	38,9	39,2	39,4	38,7	38,2	38,2	38,1
у т. ч. за віковими групами:							
15–24 роки	13,8	13,9	14,1	12,9	12	11,8	10,9
25–29 років	12,6	12,7	12,9	13,2	13,5	13,6	14,3
30–34 роки	12,5	12,6	12,4	12,6	12,7	12,8	12,9

тенденцію до зниження в усіх вікових когортах молоді: у когорті 15–24-річних — на 3,6 %, 25–29-річних — на 2,6 %, 30–34-річних — на 2,8 %, а загалом рівень зайнятості молоді віком 15–34 років зменшився на 0,7 %. Найнижчий рівень зайнятості серед осіб віком 15–24 роки зумовлений тим, що молодь у такому віці навчається і не має стійких конкурентних переваг на ринку праці.

Цікавим можемо відзначити те, що, незважаючи на меншу питому вагу сільської молоді і в структурі економічно активної молоді, і в структурі зайнятості, рівні її економічної активності та зайнятості набагато вищі, ніж міської (при тому, що відбувається стале зростання відповідних показників обох груп), як можемо встановити за даними табл. 2.

Стосовно розподілення частки зайнятої молоді за видами економічної діяльності, доцільно відзначити, що в деяких галузях вона має зміни за

період 2008–2014 рр. Зросла питома вага молоді в обліковій кількості найманих працівників за цей період найбільше у фінансовій діяльності (на 10 %), у діяльності готелів та ресторанів (на 9,2 %) і в торгівлі (на 6,9 %). Найменша частка молоді в обліковій кількості найманих працівників у сфері освіти, що є результатом того, що більшість робочих місць у цій сфері зайняті особами передпенсійного віку, тобто не відбувається процесу оновлення освітніх кадрів, а також у сільському господарстві, де молодь не вважає престижним працювати на селі, та де має місце найнижчий рівень оплати праці.

Рівень зайнятості молоді за регіонами характеризується певною нерівномірністю. Найбільша частка зайнятої молоді в чисельності постійного населення віком 15–34 роки спостерігалася протягом 2014 р. у м. Києві (42,0 %), Закарпатській та Дніпропетровській областях (по 35,4 % відпо-

**Рівень економічної активності, зайнятості та безробіття
молоді у 2008 та 2014 р.**

Вікові групи населення	Рівень економічної активності, у %				Рівень зайнятості, у %				Рівень безробіття, у %			
	Міське насел.		Сільське насел.		Міське насел.		Сільське насел.		Міське насел.		Сільське насел.	
	2008	2014	2008	2014	2008	2014	2008	2014	2008	2014	2008	2014
Всього	61,3	63,3	64,2	67,7	56,8	58,5	60,5	62,7	7,3	7,6	5,8	7,4
у т. ч. за віковими групами: 15–24 роки	38,7	37,6	46,2	47,2	32,5	30,5	41,5	40,3	16,1	18,9	10,1	14,6
25–29 років	82,6	82,1	78,3	80,0	76,3	74,3	73,1	72,5	7,6	9,5	6,7	9,4
30–34 років	84,9	83,9	82,7	81,7	78,9	78,2	77,6	75,5	7,1	6,8	6,3	7,6

відно), а також у Волинській (34,7 %), Донецькій (24,6 %) та Чернівецькій (34,4 %) областях, найменша — в Чернігівській (28,4 %), Черкаській (28,7 %), Херсонській (29 %) області та АР Крим (29,8 %). Слід відзначити, що найбільш сприятливу ситуацію з молодіжною зайнятістю мають переважно економічно розвинуті регіони України. Найгірша ситуація спостерігається в регіонах сільськогосподарської спеціалізації.

Частка молоді серед населення, зайнятого у неформальному секторі економіки, становить 13,4 % (15–24 р.), 12,2 % (25–29 р.) та 10,3 % (30–34 р.); це, в основному, чоловіки та сільські жителі [2, 152].

Щодо населення, зайнятого у неформальному секторі економіки за рівнями освіти, то здебільшого молодіжний характер неформальної зайнятості виявляється в додатковому

заробітку під час здобуття освіти. Причому, чим нижчий рівень освіти — тим вищий рівень неформальної зайнятості. Найчастіше молодь залучається на низькооплачувані роботи, які не вимагають кваліфікації, навичок та відповідного досвіду роботи. Як правило, це робота в магазинах, супермаркетах, місцях громадського харчування. Останнім часом також набувають поширення різноманітні види робіт, пов'язані з використанням комп'ютерної техніки (набір текстів, сканування, криптографія тощо).

Аналіз молодіжного безробіття в нашій країні свідчить, що рівень безробіття працездатного населення за методологією МОП за період 2008–2014 рр. в Україні зріс з 6,8 до 7,5 % [1].

Основними причинами молодіжного безробіття в Україні є не-

відповідність обсягів та напрямів професійного навчання потребам економіки та ринку праці, недостатній рівень якості професійної підготовки, незадовільні умови праці, які пропонуються роботодавцями молоді. Така ситуація виникла внаслідок недосконалої системи фахової підготовки працівників, спричиненої відсутністю дієвого механізму її фінансування та формування державного замовлення на підготовку кадрів, незалежної кваліфікаційної атестації випускників навчальних закладів, неналагодження тісних взаємозв'язків між навчальними закладами, роботодавцями та місцевими органами виконавчої влади, недостатньої мотивації молоді до оволодіння робітничими професіями, низького рівня професійної адаптації молодих працівників на виробництві.

Аналіз факторів забезпечення зайнятості молоді дає змогу зробити висновок, що молодіжні трудові ресурси в Україні володіють необхідною сукупністю конкурентних переваг. Це достатній рівень освіти і кваліфікації; наявність трудових традицій, які сприяють творчому характеру праці; розвинене почуття справедливості та навички колективної праці; схильність до самореалізації особистості в інтересах колективу; наявність потужного наукового потенціалу та унікальних передових технологій. Однак, на підставі результатів аналізу стану ринку праці країни та причин молодіжного безробіття, доводиться констатувати, що становище молоді на ринку праці

України залишається дуже складним та вимагає невідкладних заходів для стабілізації працевикористання її потенціалу. Серед них передусім — здійснення всебічного аналізу використання праці молоді, відповідності пропозиції її робочої сили потребам господарського комплексу регіонів і країни загалом, управління процесами розподілу молодих кадрів; забезпечення розвитку та захисту інтелектуального потенціалу покоління, що вступає у трудове життя. Молодь повинна мати право й гарантії на освіту. Держава мусить дбати про збереження і подальше формування кадрового потенціалу висококваліфікованих молодих спеціалістів для різних галузей економіки; про соціальний захист та адаптацію до умов економічного ризику непрацюючої молоді; про зменшення масштабів пропозиції молоді робочої сили на ринку праці шляхом застосування гнучких форм зайнятості, про заохочення її до самозайнятості, про збільшення чисельності молоді, яка навчається; про розвиток інформаційних систем.

Література

1. *Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування* / [І. Л. Петрова, В. В. Близнюк, Г. Т. Куліков та ін.]; за ред. І. Л. Петрової; НАН України; Ін-т екон. та прогноз. — К., 2009. — 368 с.
2. *Янішевська А. В.* Аналіз стану ринку праці та зайнятості молоді в Україні / А. В. Янішевська // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. — 2014. — № 3. — С. 147–155.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Проблема розроблення системи мотивації праці потребує постійного дослідження факторів, які визначають систему важелів, що є дієвими для певної групи працівників на певному етапі розвитку підприємства.

Великий внесок у дослідження проблем мотивації до продуктивної праці зробили як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, зокрема, відзначилися Д. Мак-Грегор, В. Оучі, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Жд. Стейсі Адамс, В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер, Д. П. Богиня, О. А. Грішнова, А. П. Єгоршин, А. М. Колот, В. П. Сладкевич, С. О. Цимбалюк та ін. Водночас питання формалізації мотиваційної політики на підприємствах транспортної галузі в умовах кризового стану економіки, обмеженості фінансових засобів потребує подальшого дослідження.

Проаналізуємо практичні аспекти мотивації персоналу як складової соціально-трудових відносин на підприємстві залізничного транспорту, що досліджувалися нами за матеріалами Київ-Дніпровського виробничого підрозділу, що є структурним підрозділом ПрАТ “Київ-Дніпровське МППЗТ”. Основними видами діяльності виробничого під-

розділу є надання послуг з вантажних залізничних перевезень.

Умови оплати праці та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат, передбачені положеннями, які приймаються за погодженням з профкомом, є невід’ємною частиною колективного договору. У виробничому підрозділі використовується переважно погодинно-преміальна, тарифна система оплати праці. Для працівників застосовуються доплати, а також надбавки. Заохочення регламентовані і викладені в додатках до колективного договору у вигляді окремих положень, основними серед яких є Положення: про винагороду за підсумками роботи за рік, про преміювання за основні результати господарської діяльності, про разове преміювання, про одnorазові заохочення (преміювання) до святкових та пам’ятних дат, про встановлення та виплату диференційованої надбавки до тарифної ставки за високу професійну майстерність та ін.

У сукупність пільг, що надаються підприємством його співробітникам, включено соціальний пакет, який охоплює: безкоштовне проведення

медичних оглядів, надання послуг корпоративного мобільного зв'язку, забезпечення безпеки співробітників і членів їх сімей, організація літнього відпочинку дітей співробітників, надання матеріальної допомоги, безвідсоткових позик на невідкладні потреби, оплату навчання працівників у ВНЗ, обов'язкове медичне страхування співробітників, довгострокове страхування життя працівників.

Аналіз внутрішніх документів Київ-Дніпровського виробничого підрозділу ПрАТ “Київ-Дніпровське МППЗТ” дав змогу виявити такі недоліки системи оплати праці:

- діапазон окладів жорстко прив'язаний до мінімальної ставки робітника першого розряду, згідно з генеральною угодою, і дорівнює 120 % від мінімально встановленого законодавством рівня. Цей факт практично унеможлиблює розширення діапазону окладів;
- існують труднощі в залученні та утриманні висококласних спеціалістів через невеликий розмір зарплат порівняно з ринковими пропозиціями;
- ширина “діапазону” окладів дуже мала, підвищення зарплати в рамках діапазону не має мотивуючого ефекту, а для присвоєння категорії необхідно виконати низку вимог відповідно до законодавства. Тому єдиний спосіб утримання працівника — це встановлення надбавок, доплат, незначне збільшення премій, які, по суті, відіграють роль основної заробітної плати;
- відсутня система прозорості й об'єктивної політики трансляції особистих досягнень працівників, вимірюваних за ключовими показниками, на перегляд розміру базової зарплатні, тому мотивуючий ефект є обмеженим;
- при прийнятті рішення щодо відсотка збільшення окладів чи тарифних ставок основну роль відіграє наявність коштів у ФОП;
- фактично премії перетворилися (сприймаються) на частину заробітної плати;
- брак коштів ФОП практично унеможлиблює виплату премії такого розміру, як передбачено положеннями про преміювання навіть при виконанні всіх показників, фактично відсутні індивідуальні показники преміювання;
- наявна система додаткової частини заробітної плати складна в управлінні (охоплює велику кількість доплат і надбавок);
- практично не виплачуються надбавки керівникам, професіоналам, фахівцям і технічним спеціалістам за високі досягнення в праці;
- найістотнішою для працівників є надбавка за вислугу років, максимальний коефіцієнт якої (40 % від окладу, місячної тарифної ставки) отримують працівники, які мають 25 років безперервного стажу роботи. Надбавка за вислугу років стимулює лояльність працівників зі стажем роботи,

але не працює на залучення та утримання молодих спеціалістів.

Отже, ПрАТ “Київ-Дніпровське МППЗТ” потрібно застосовувати такий підхід до визначення посадових окладів/тарифних ставок та преміальних, який дасть можливість: підвищити керованість системи оплати праці і обґрунтованість виплат; покращити контроль за витратами на персонал; забезпечити залучення і утримання в організації необхідних працівників; створити прозору і зрозумілу систему оплати праці; застосувати найкращий світовий досвід, враховуючи галузеву специфіку залізничного транспорту.

Перспективною на сьогодні ми вважаємо систему оплати праці, що збудована на оцінці цінностей посад для підприємства (грейдинг) та застосування матриць ключових показників ефективності (далі КПЕ) для працівників.

Ми пропонуємо використовувати єдину тарифну систему, що, на нашу думку, більше відповідає специфіці діяльності підприємства та характеризується такими параметрами: 20-розрядною тарифною сіткою, фіксоване відносно високе міжрозрядне співвідношення (15 %) з рівномірним збільшенням тарифів між розрядами. Мінімальна тарифна ставка розраховується, як частка від ділення законодавчо встановленого мінімального розміру зарплати на середньомісячну кількість робочих годин. З урахуванням фінансових можливостей підприємства цей рівень має бути збільшений до розміру мінімального споживчого бюджету для працездатних осіб. Кваліфіка-

ційні розряди з 1 по 20 встановлюються таким чином:

- для тих робочих професій, яким передбачені розряди діючим Єдиним тарифно-кваліфікаційним довідником (ЕТКС), зберігаються раніше встановлені розряди в діапазоні з 1 по 6;
- для робочих професій, яким раніше встановлювалися місячні тарифні ставки і оклади, відповідно до розроблених на підприємстві схем віднесення професій і посад до розрядів, встановлюються розряди в діапазоні з 1 по 6;
- для посад керівників, фахівців і службовців, відповідно до розроблених на підприємстві схем віднесення професій і посад до розрядів, — у діапазоні з 2 по 20, у тому числі:
- для посад службовців — з 2 по 4 розряд;
- для посад фахівців — з 5 по 9 розряд;
- для посад головних фахівців підрозділів і підприємства — з 10 по 14 розряд;
- для посад керівників — у діапазоні з 5 по 20 розряд.

На підприємстві має бути введена доплата за змінний режим роботи, натомість раніше діючих видів доплат, за роботу в нічний час, за роботу у вечірні зміни і за понаднормову роботу. Доплата за роботу в шкідливих і важких умовах здійснюватиметься в однаковому розмірі для всіх професій і посад, зайнятих на цьому робочому місці незалежно від розряду.

Використовуючи досвід європейських країн, ми вирішили розро-

бити для ПрАТ “Київ-Дніпровське МППЗТ” систему ефективного преміювання на основі оцінки кваліфікації та індивідуальних трудових досягнень. Умови, при виконанні яких нараховується премія, — це виконання і перевиконання планових показників, висока якість виконання роботи, мають бути викладені в Положенні про преміювання. Повністю або частково втрачають премії працівники, які винні в порушенні вимог техніки безпеки, виробничих і технологічних інструкцій, внаслідок чого, зокрема, були виявлені несправні агрегати, вузли. Особливо жорстко — позбавленням премії на півроку — караються працівники у разі доведення замовником низької якості виконання робіт. Розмір додаткової винагороди не може перевищувати 50 % заробітної плати працівника.

Для оцінки працівників ми обрали 4 чинники: майстерність, зусилля, відповідальність (дотримання норм праці та виконання виробничих завдань, технологічних процесів, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, трудової дисципліни, збереження засобів праці) та особисті якості (ініціативність і старання). Показник “якість виконання роботи” розраховується за такими критеріями: виконання завдання на першу вимогу; відсутність претензій/зауважень з боку керівника

щодо технічних аспектів виконання роботи; з боку працівників інших виробничих дільниць; відсутність порушень правил техніки безпеки. Оцінки проставляються в спеціальній формі “Карті оцінки працівника”, яку майстер дільниці заповнює у кінці звітного місяця на кожного робітника.

Щоб умови Положення про преміювання виконувалися, необхідно:

- 1) контролювати дотримання робітниками обумовлених умов (це входить в обов’язки майстрів і начальників дільниць);
- 2) своєчасно фіксувати усі порушення і враховувати ступінь їхньої тяжкості;
- 3) об’єктивно підходити до оцінки.

Високий показник загального обігу кадрів вимагає від керівництва розроблення програми адаптації працівників для скорочення термінів їх входження у функціональні обов’язки.

Для реалізації запропонованих заходів вони мають бути закріплені у внутрішньофірмових документах, таких як Додаток до колективного договору, Розміри тарифних ставок та окладів, Положення про наставництво, Положення про медичне страхування працівників та членів їхніх родин, Положення про винагороду за підсумками роботи за рік тощо.

ДЕМПІНГ ТА КОНКУРЕНЦІЯ НА РИНКУ ОХОРОННИХ ПОСЛУГ

Демпінг існує стільки часу, як вітчизняний охоронний ринок. Іноді — як останній аргумент для залучення неплатоспроможного клієнта, іноді — як жорсткий інструмент у конкурентній боротьбі для захоплення певного сегмента ринку. Як наслідок, на ринку практично не залишилося компаній, які б не вважали себе такими, що постраждали внаслідок демпінгових інтриг конкурентів.

На сьогодні існують послуги низької якості, що надаються охоронними структурами, корпоративні інтереси яких, а саме, отримання прибутку, переважають над якістю та відповідно інтересами кінцевого споживача.

Ринок охоронних послуг захищається від недобросовісної конкуренції, зокрема цінового демпінгу, але жоден контролюючий орган, на жаль, відношення до цього не має. Жодної приватної охоронної структури не перевірено щодо ціноутворення на послуги охорони, а це — чималі кошти несплачених податків та обов'язкових платежів. Охоронна галузь стала тотальним корупційним інструментом відмивання грошових коштів.

Щодо задокументованих виявів недобросовісної конкуренції, то, за

свідченням Антимонопольного комітету, вони здебільшого мають вигляд дискредитації підприємства-конкурента шляхом поширення неправдивих відомостей про його діяльність, що могло б завдати шкоди діловій репутації. Наприклад, був випадок розповсюдження підприємством неправдивої інформації про анулювання ліцензії в його конкурента. Цю справу досліджували органи АМКУ, зобов'язавши порушників усунути неправомірні дії. Взагалі, у таких випадках можуть накладатися штрафи, які сягають до 5 % річного обороту компанії, яка вчинила недобросовісну конкуренцію. Однак компанії, які виявляють неправомірні дії стосовно себе з боку інших суб'єктів ринку, неохоче офіційно звертаються до органів АМКУ для відповідного реагування.

Стосовно демпінгу, то навряд чи якась компанія взагалі звертатиметься до Антимонопольного комітету. І не тільки тому, що зазвичай АМКУ не втручається у сфери, де діє малий та середній бізнес, — це прерогатива Мінекономіки в особі Державної інспекції з контролю за цінами та Держкомпідприємництва. Справа в тому, що зараз ніхто не може обґрунтовано довести, що ціни і

тарифи на пультову охорону є високими чи низькими, завищеними чи заниженими. Конкуренційне законодавство покладає відповідальність за доведення обґрунтованості встановлених цін саме на бізнес, а охоронний бізнес, здається, не зовсім готовий до встановлення тарифної істини.

Однак проблема набагато глибша і серйозніша, ніж може здатися на перший погляд. Небезпека в тому, що демпінг, який розгулявся, — це пряме сплановане вбивство ринку, яке, подібно до вірусу, приголомшує всю систему, залучаючи до цінової війни охоронні підприємства незалежно від місця їхнього розташування і часу існування на ринку охоронних послуг.

Надання послуг з охорони за штучно заниженими цінами, істотно нижчими за собівартість, призводить безпосередньо до повної втрати, як якості послуг, так і соціальної відповідальності охоронного бізнесу перед своїми співробітниками, клієнтами, державою.

Щодо проблем демпінгу та недобросовісної конкуренції на ринку пультової охорони, то подальший сценарій розвитку подій на ринку залежатиме від того, чи зуміють провідні охоронні структури об'єднатися, розробити галузеві стандарти і правила професійної етики в конкуренції у сфері пультової охорони, створити неформальне об'єднання професійних охоронних компаній, готових надавати якісні послуги з пультової охорони в рамках спільних вироблених правил. Лише за допомогою вироблення таких погоджених антидемпінгових дій можна створити легальний механізм для колективного вирішення проблеми. Потрібно не боятися називати недобросовісні фірми і бути готовими юридично відстояти свою правоту в суді. Інакше цілком імовірно, що подальше зниження рентабельності ринку зробить його нецікавим для сьогоднішніх лідерів, що, у свою чергу, може призвести до повної дискредитації приватної охорони і державної монополії на охоронну діяльність.

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА САЛД”)

Оцінювання персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Проте для вітчизняної практики його оцінювання все ще характерними є некомплексність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки здобувають за допомогою конгломерату не пов'язаних між собою методів оцінки; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктом оцінювання. Тому для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності й розроблення заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

Оцінка персоналу в сучасній організації здійснюється для визначення відповідності працівника вакантної або займаної посади, яка проводиться трьома способами:

1. Оцінка потенціалу працівника. При заміщенні вакантного робочого місця важливо встановити професійні навички, знання, наявність виробничого досвіду, моральні та ділові якості кандидата, його психологічні особливості та кругозір.

2. Оцінка індивідуального вкладу при використанні спеціально розроблених методик дає змогу встановити якість, складність і результативність праці конкретного співробітника, що допомагає зробити висновок щодо його відповідності займаній посаді.

3. Атестація кадрів. Такий спосіб є своєрідною комплексною оцінкою, що враховує як наявні в людини потенційні ділові можливості, так і реально зроблений ним внесок у кінцевий результат.

Перераховані вище способи оцінки використовуються співробітниками кадрових підрозділів різних підприємств і організацій для оптимізації керівного та робочого персоналу. Таким чином, їх застосування

обґрунтовано в різних галузях, незалежно від виду діяльності підприємства.

Керівництво організації разом з грамотно і добре організованою системою підбору на роботу кваліфікованих кадрів, здатних надалі привести компанію до процвітання і загального визнання, насамперед повинно піклуватися про своїх співробітників, забезпечуючи комфортні та зручні умови праці, що позитивно позначиться на результатах роботи. Однак підбір співробітників на роботу є першочерговим завданням формування трудового колективу, і від того, наскільки правильно проведена зазначена робота, залежить майбутнє компанії.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) “Виробничо-комерційна фірма (ВКФ) САЛД” створене в 2010 р. і входить до складу Українського союзу промисловців і підприємців (УСПП), що є доволі престижно.

Види діяльності ТОВ “ВКФ САЛД” за КВЕД — 2010:

- електромонтажні роботи;
- монтаж систем опалення та кондиціювання;
- обслуговування систем безпеки;
- технічне обслуговування і експлуатація телемереж, надання послуг з технічного обслуговування тощо.

У ТОВ “ВКФ САЛД” затверджено Положення щодо встановлення єдиних стандартів у проведенні кваліфікаційної оцінки знань і ефективності праці робітників, а саме у визначенні:

- вкладу співробітників товариства у досягнення цілей;

- рівня кваліфікації й ефективності праці співробітників;
- рівня відповідності виробничої поведінки співробітників корпоративним вимогам;
- ключових завдань для співробітників на майбутній період (півроку, рік);
- потреб, напрямів та способів підвищення професійного рівня співробітників для збільшення ефективності бізнес-процесів товариства.

Оцінювання проводиться два рази на рік:

- за результатами роботи за півріччя — у липні поточного року для контролю проміжних результатів роботи і можливого коректування ключових завдань;
- за результатами роботи за рік — у січні наступного року.

Аналіз процедури оцінювання в ТОВ “ВКФ САЛД” показав, що застосовується метод КРІ, тобто збалансована система показників, яка забезпечує цілеспрямований моніторинг діяльності підприємства, дає можливість прогнозувати і попереджувати появу проблем, органічно поєднує рівні стратегічного і оперативного управління, контролює найістотніші фінансові та нефінансові показники діяльності (КРІ) підприємства. Ступінь досягнення стратегічних цілей, ефективність бізнес-процесів і роботи всього підприємства загалом, кожного його підрозділу і кожного співробітника визначається значеннями так званих ключових показників ефективності (КРІ), які тісно пов’язані з системою мотивації співробітників. Показни-

ки з їх цільовими і граничними значеннями визначаються таким чином, щоб максимально охопити всі критичні сфери, що впливають на реалізацію стратегії.

Таким чином, збалансована система показників — це система виміру ефективності діяльності всього підприємства (система стратегічного планування), заснована на баченні та стратегії, яка відображає найважливіші аспекти бізнесу. Концепція збалансованої системи показників підтримує стратегічне планування, реалізацію та подальше коректування стратегії шляхом об'єднання зусиль усіх підрозділів підприємства.

Для успішного впровадження збалансованої системи показників необхідно:

- отримати підтримку керівництва;
- прийти до угоди з використуваної термінології;
- знайти внутрішнього керівника проекту;
- визначити місію, бачення і стратегію підприємства;
- визначити сферу охоплення (підрозділи підприємства, в яких впроваджується збалансована система показників);
- визначити стратегічні цілі;
- визначити показники (KPI) для оцінки досягнення цілей і способи отримання даних для показників;
- визначити ініціативи для досягнення стратегічних цілей;
- впровадити управління процесами;
- оцінювати ефективність підприємства за певні періоди.

Для ефективного впровадження системи KPI в кадровій службі необхідно пам'ятати:

- а) успіх впровадження залежить від загального рівня управлінської культури (якщо цей рівень низький, то впровадження може затягнутися або бути здійсненим “для галочки”);
- б) система показників повинна бути всебічно продуманою для того, щоб поліпшення одних показників не було можливе за рахунок погіршення інших.

Кейс-метод незамінний, якщо необхідно зрозуміти, наскільки успішно фахівець здатний вирішувати аналітичні, стратегічні або управлінські завдання: інші методи оцінки в кращому випадку виявляють наявність чи відсутність відповідних професійних здібностей, і тільки кейси можуть показати, як ці здібності будуть використовуватися в реальній бізнес-ситуації.

Кейс — це опис конкретної ситуації в певній компанії, що вимагає аналізу і прийняття рішення. У кейс може входити, крім інформації про компанію, додаткова інформація про дані сфери бізнесу, необхідна для вирішення кейса.

При виборі кейсів варто враховувати такі моменти:

- Зміст кейса має відповідати змісту роботи.
- Рівень прийнятих рішень повинен відповідати позиції.
- Ситуація, описана в кейсі, повинна забезпечувати можливість виявити максимум необхідних компетенцій.
- У кейсі має міститися достатня інформація для аналізу ситуації і прийняття рішення.

Тому відправною точкою для вибору кейса має бути чітке розуміння того, якими якостями, знаннями та навичками має володіти оптимальний претендент, які завдання йому належить вирішувати на цій посаді, які ресурси він матиме у своєму розпорядженні для вирішення цих завдань.

Такий підхід дає змогу заощадити час і зусилля — хоча б тому, що виключається необхідність здогадатися, наприклад, хто з претендентів, що запропонували різні стратегії виведення з кризи великої металургійної компанії, буде найуспішніше керувати стабільно розвиваючою мережею магазинів.

Недоліком цієї технології є необхідність постійного оновлення кейсів, бо якщо цього не робити, правильні варіанти відповідей швидко стануть відомі всім співробітникам. Крім того, здатність працівника розповісти як потрібно діяти за певних обставин аж ніяк не гарантує, що в реальній подібній ситуації він поводитиметься саме так, як описував. Надійність — 6,25 балів.

Ассесмент на сьогодні є найефективнішим способом оцінки топ-менеджерів. Фахівці вважають, що при вмілому проведенні достовірність його результатів досягає 98 %. На Заході перші особи компанії проходять обов'язковий ассесмент при прийомі на роботу, а потім не менше одного-двох разів на рік. В Україні ассесмент як стандартна процедура виникла лише п'ять років тому. На думку фахівців, навіть топ-менеджери найпрогресивніших компаній рідко оцінюються регулярно, хоча для всіх інших працівників пе-

ріодична перевірка знань вважається життєво необхідною.

Однак іноді керуючі компаній замовляють індивідуальну оцінку топ-менеджерів, щоб мати додатковий важіль влади, за допомогою якого можна контролювати політику покарань і заохочень.

Було зроблено спробу проведення комплексної оцінки персоналу на окремо взятому підприємстві, зокрема на прикладі ТОВ “ВКФ САЛД”. Необхідно відзначити той факт, що це акціонерне товариство є великою компанією зі значним штатом співробітників — 225 осіб. Отже, на такому підприємстві необхідно при прийомі на роботу проводити тестування кандидатів, а потім кожні три роки має проводитися атестація співробітників для визначення їхніх професійних знань і умінь. Тільки після цього можна буде з упевненістю говорити про професійний рівень підбору кадрів і виключення фактів зарахування на роботу некомпетентних людей.

Нині в ТОВ “ВКФ САЛД” застосовується тільки два методи вивчення особистості працівника при підборі його на роботу, а саме, аналіз документів особистості та інтерв'ю-співбесіду. Безсумнівно, останнє не є ідеальним інструментом складання повного психологічного портрета людини, достатнього розкрити його особисті і ділові якості, і, що важливо, не виключена можливість суб'єктивної оцінки претендента. Тому необхідно використовувати три перерахованих вище методи оцінки особистості в комплексі. Основною метою співбесіди є отримання відповіді на питання — чи зацікавле-

ний кандидат в отриманні вакантної посади і чи здатний він виконувати те коло завдань, які впливають з функціональних обов'язків.

Незважаючи на те що співбесіда не дає повної інформації про особу, існують анкети, за допомогою яких роботодавець може отримати цікаві для його відома в достатньому для аналізу та складання оцінки обсязі, ґрунтуючись на особистих враженнях про людину і об'єктивних анкетних даних. Як приклад можна навести анкету “ВАКАНСІЯ” для того, щоб виключити отримання працівниками кадрових підрозділів неправдивої інформації про кандидата. Якщо у процесі вивчення людини виникають певні питання, необхідно застосовувати інші види оцінки особистості, такі як тестування, отримання характеристик з попередніх місць роботи.

Якщо ж оцінюється працівник, який вже працює на підприємстві, то доцільно аналізувати результати його праці, час, що витрачається на виконання тих чи інших завдань, що виконується обсяг і якість роботи. Оцінюючи обсяг праці, встановлюється частка помилок у роботі, якість наданих готельних послуг, їх відповідність світовим стандартам тощо. Індивідуальний трудовий показник співробітника складається з таких компонентів, як якість праці та її обсяг.

Визначення трудового вкладу є одним із важливих моментів у визначенні цінності працівника, оскільки, з огляду на отриманий результат, на більшості підприємствах здійснюється нарахування відсотків до заробітної плати, матеріальне стимулювання працівника тощо.

У ТОВ “ВКФ САЛД”, щоб мати уявлення про якість трудової діяльності, нерідко використовується така форма оцінки, як спостереження.

У разі якщо колектив сформований і працює тривалий час, виникає необхідність визначення ступеня професіоналізму всіх працівників, оскільки деякі люди в процесі трудової діяльності підвищують свою кваліфікацію, інші ж навпаки. З цією метою, як уже зазначалося раніше, необхідно застосовувати метод атестації.

Атестація персоналу — процес управління персоналом, що проводиться на основі попереднього оцінювання співробітників, за якого виявляється відповідність особи займаний посаді. Головним в атестації є вивчення наявного у працівника резерву підвищення віддачі на виробництві.

На прикладі ТОВ “ВКФ САЛД” можна провести таку аналогію. Так, зокрема, директор підприємства, використовуючи результати атестації своїх співробітників, має можливість прийняти такі рішення:

- щодо подальшого професійного розвитку керівників, фахівців і працівників акціонерного товариства;
- про матеріальне та інше заохочення співробітників за досягнуті позитивні результати в роботі;
- про зміну розмірів посадових окладів за відповідними посадами;
- про встановлення, зміну або скасування надбавок до посадових окладів;
- про переведення співробітника на вищу посаду.

Результати атестації можуть мати негативний характер, внаслідок чого визнається, що особа, яка проходить атестацію, не відповідає займаній посаді. Як наслідок, це призводить до пониження останнього на посаді, або направлення його на курси підвищення кваліфікації, або переведення на іншу роботу. У разі незгоди співробітника з прийнятим керівництвом рішенням адміністрація має повне право розірвати з цим працівником трудовий контракт і звільнити його з роботи. За чинним трудовим законодавством, прийняття рішення про звільнення за результатами атестації має бути прийнято не пізніше двох місяців з дня проведення атестації.

Однією з переваг проведення на підприємствах атестації є її об'єктивність і документальне оформлення. Це означає, що в разі незгоди атестованого з результатами проведеного тестування матеріали можуть бути розглянуті спеціальною експертною комісією. Все це призводить до того, що скорочується кількість незаконних звільнень.

У ТОВ “ВКФ САЛД” на сьогодні коефіцієнт “плинності” кадрів мінімальний, що пов'язано зі ста-

більністю підприємства і достатнім досвідом роботи основної кількості співробітників. Однак, незважаючи на викладене, кадровий підрозділ періодично проводить атестацію свого персоналу, оскільки адміністрація прагне створити професійний колектив, здатний пропонувати послуги на рівні світових стандартів.

Підводячи підсумок можна зробити такі висновки:

1. Комплексна оцінка персоналу здійснюється для визначення відповідності працівника займаній або вакантній посаді.
2. Оцінка потенціалу співробітника, його особистих і ділових якостей проводиться, як правило, фахівцями.
3. Оцінка індивідуального вкладу працівника дає змогу встановити якість, обсяг праці і час, витрачений на його виконання.
4. Самооцінка потенціалу працівника може бути зроблена за допомогою анкети “Вакансія” під час прийому на роботу.
5. Атестація кадрів є комплексною оцінкою, що враховує потенціал й індивідуальний оклад співробітника.

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ТАРИФНИХ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Проблема спонукання людей до продуктивної праці існує давно. Процес мотивації всебічно висвітлено у працях зарубіжних авторів: Б. Адамса, М. Армстронга, В. Бовикіна, В. Білоцерковського, Ю. Булигіна, В. Волковського, В. Вілюнаса, В. Врума, Ю. Грибіна, Л. Дякова, Б. Карлоффа, М. Круглова, Л. Латишева та ін. У наукових колах України окремі питання цієї проблеми висвітлення у працях Д. Богині, Г. Головченка, В. Гриньової, М. Дороніної, В. Шпалінського, Г. Дмитренка, Є. Глухачова, Г. Назарової, Т. Хомуленко, С. Клімова, А. Колота, О. Куценко, С. Лисенка, Л. Лутай, М. Салун, О. Ястремської тощо. Водночас залишається недостатньо вивченою проблема розроблення мотиваційного механізму на виробничих підприємствах в умовах кризового стану економіки.

Ми пропонуємо використовувати тарифну оплату праці на основі п'ятирозрядної тарифної сітки. На підприємстві слід застосовувати відрядну форму оплати праці для робітників, що зайняті під час виробництва ручною працею з діапазоном тарифних ставок від 1 до 1,6 [1] та почасова система оплати праці для працівників автоматизованих ліній з діапазоном тарифних ставок від 1 до 1,52.

Кількість потокових ліній на підприємстві — 4. Основна заробітна плата робітників наскрізних професій в розрахунку на 1 потокову лінію, на якій виробляється батон “Улюблений”, становить 303,54 грн ($1214,16/4$).

Добова продуктивність лінії планується 5 т за добу.

Основна заробітна плата на 1 т продукції становитиме $(303,54 + 923,52) / 5 = 245,41$ грн.

Отже, застосування премій для підвищення оплати праці має ґрунтуватися на відповідному зростанні продуктивності праці (обсягів продукції на 1 особу виробничого персоналу) відповідно до ефективного використання устаткування, матеріалів, скорочення браку, що має відбиватися на, зниженні собівартості продукції.

Література

1. *Менеджмент підприємств з основами підприємництва: методичні вказівки до вивчення дисципліни, проведення практичних занять та виконання контрольної (розрахункової) роботи для студентів спеціальності “Технологія хліба, кондитерських, макаронних виробів і харчоконцентратів” напряму 6.051701 “Харчові технології та інженерія”*/ уклад.: Т. Л. Мостенська, Т. В. Рибачук-Ярова, І. А. Бойко. — К.: НУХТ, 2010. — 59 с. — С. 48–49.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ

Розглянемо основні положення організації нормування праці, спробуємо виявити основні чинники, які впливають на ефективність організації нормування, та визначимо шляхи його вдосконалення. Одним із дієвих засобів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах є обґрунтоване нормування праці, оскільки воно сприяє скороченню витрат праці, економії коштів на оплату праці, зниженню собівартості продукції та підвищенню ефективності господарювання.

Проблемам нормування праці на сьогодні приділяється значна увага з боку багатьох спеціалістів у цій сфері. Так, зазначимо провідні праці в нормуванні трудовідносин таких авторів: А. Колота, М. Тарнана, М. Софінського, А. Зубкової, Л. Суєтиної, В. Брильова. Однак це питання ще є недостатньо вивченим і саме тому ми розглянемо його детальніше. Висвітімо основні питання організації нормування праці в Україні і пошук шляхів його вдосконалення.

Необхідною умовою соціально-економічного прогресу будь-якої країни є підвищення ефективності економіки. Одним із найголовніших засобів вирішення цього завдання має розглядатись удосконалення

системи нормування і оплати праці. Сутність нормування праці полягає у встановленні необхідних витрат живої праці щодо вдосконалення визначеної роботи за нормальної організації та інтенсивності праці.

Мета нормування праці — вдосконалення організації виробництва і праці, покращення її умов і зменшення витрат на випуск продукції.

Основними завданнями нормування праці є:

- 1) встановлення нормативу часу на одиницю продукції;
- 2) розроблення найраціональнішої структури виробничого процесу;
- 3) проведення аналізу виконання норм праці;
- 4) втілення найраціональнішого режиму використання обладнання;
- 5) перегляд норм праці у зв'язку зі змінами умов праці та проведенням організаційно-технічних заходів.

Функції нормування можна поділити на дві групи:

1. Загальні функції норм праці, які характеризують їхню роль в організації та оплаті праці.
2. Спеціальні функції норм, які розкривають їх конкретний

зміст за видами та призначенням.

Залежно від особливостей трудової діяльності об'єктами нормування праці можуть бути:

- 1) робочий час;
- 2) чисельність персоналу;
- 3) обсяг роботи;
- 4) зона обслуговування;
- 5) витрати фізичної та нервової енергії працівників.

У розвинених західних країнах широкомасштабні дослідження з нормування праці було розпочато в 40-ві роки XX ст. і продовжуються тепер, а їх результати ефективно впроваджуються у виробництво. Наприклад, у США, Великобританії, Швеції, Японії, Італії вдалося розширити сферу застосування нормування праці та підвищити якість чинних трудових норм. У цих країнах за державою залишаються функції створення єдиної нормативно-інформаційної бази, яка дає можливість ефективно вирішувати весь комплекс господарських, технічних і соціальних питань в межах підприємства. В деяких країнах діють загальнонаціональні або галузеві правила, за якими регулюються основні положення про порядок встановлення, заміни і перегляду норм праці. Однак в усіх випадках норми праці встановлюються безпосередньо на підприємствах. Практичну допомогу підприємствам у цій роботі надають некомерційні та приватні консультативні центри, асоціації, які професійно займаються питаннями нормування праці, надають програмне забезпечення з використанням сучасних засобів обчислювальної техніки.

До першочергових заходів, які спрямовані на поліпшення нормування праці, належать:

1. Удосконалення організації нормування праці на рівні підприємств.
2. Створення системи розроблення та відновлення міжгалузевих, галузевих нормативів трудових затрат, складовими якої є підсистеми фінансового, організаційного, кадрового забезпечення.
3. Удосконалення організації нормування праці на рівні підприємств.
4. Розроблення автоматизованих систем нормування праці.
5. Відновлення методичної бази розроблення нормативів з праці.
6. Реалізація заходів з підготовки й підвищення кваліфікації фахівців з нормування праці.
7. Формування нового уявлення про роль нормування праці за сучасних умов, зміна психології керівників, для яких нормування праці традиційно було і залишається лише засобом підрахунку "можливого" рівня заробітної плати.

Ефективне вдосконалення нормування праці на рівні підприємства передбачає: максимальне охоплення нормами праці різних видів робіт з обслуговування виробництва та управління ним; широке впровадження технічно обґрунтованих норм, тобто розроблення норм виробітку, часу, обслуговування з урахуванням можливостей сучасної техніки й технології виробництва, передових методів праці тощо; формування єдиної системи нормування праці, в основі якої мають бути норми й нормативи, що охоплюють весь комплекс технологічних процесів; поліпшення якості нормування на основі науково-технічних

рекомендацій; широке застосування методів прямого нормування, що дає змогу визначити трудомісткість робіт і нормованих завдань, встановлювати оптимальне завантаження працівників, ширше використовувати прогресивні форми матеріального стимулювання; створення автоматизованих робочих місць для нормувальників; комп'ютеризація проектування технологічної та організаційної документації, а також норм затрат часу; підвищення кваліфікаційного рівня нормувальників.

Отже, нормування праці сприяє раціональній розстановці робітників підприємства і правильному використанню ними робочого часу, здійснює вплив на покращення організації праці та виробництва. Розроблені норми використовують у процесі створення планів підприємства та його підрозділів для вирішення питань поділу й кооперації праці, визначення необхідної кількості устаткування і чисельності працівників. Саме тому їх потрібно вдосконалювати.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Перехід суспільства до індустріальної стадії розвитку висуває якісні нові вимоги до професійної підготовки фахівців. Значною мірою це стосується не тільки змісту, форм і методів навчання, а й самого спрямування сучасної професійної освіти на формування здатності фахівців до навчання упродовж життя. Особливо важливим є усвідомлення людиною значущості такого навчання для її професійної мобільності, підтримки власної конкурентоспроможності на ринку праці.

Проаналізуємо практичні аспекти організації професійного навчання персоналу на підприємстві.

Навчання в організації компанії має свої особливості: працівники знайомляться та взаємодіють з іншими працівниками своєї компанії, вирішують реальні завдання компанії, мають можливість оцінити результативність навчання та оцінити вплив, застосовувати отримані знання та навички за заздалегідь розробленим тренером та керівництвом планом. Недоліками навчання в компанії є те, що учасники варяться “у власному соку”, вибір тем для обговорення обмежений, наявна нещирість у поведінці учасників під час навчання в одній групі керівників та підлеглих,

примушування працівників до участі в навчальній програмі.

Значний акцент на інтересах компанії не дає змогу засвоювати деякі основні принципи.

Якщо кількість працівників з однаковими потребами в навчанні невелика, то проведення програми не завжди вигідне.

Проте переваг подібного навчання більше, ніж недоліків. До основних позитивних рис слід віднести те, що керівники разом з працівниками вирішують конкретні завдання, а саме: визначення стилю управління, визначення кола завдань та яким стилем управління вони будуть вирішуватися, дослідження ринку, розподілення обов’язків та контроль результатів діяльності.

Для підприємства, що прагне досягнути лідерства на ринку, важливим фактором у навчанні своїх керівників є можливість навчання управлінців без відриву від роботи. Запропонований варіант електронного модульного бізнес-навчання дає змогу гнучко використовувати час для поповнення як суто теоретичних знань, так і для виконання спеціалізованих кейсів, тобто розгляд реальних ситуацій, що потребують вирішення.

На нашу думку, цей варіант навчання має низку значних переваг і з економічної точки зору є найвигіднішим по вартості, якщо брати до уваги весь спектр навчальних послуг, що представлений на ринку. До основних переваг належать: можливість вибору змісту навчання відповідно до конкретного запиту/проблеми; гнучкий графік засвоєння матеріалу; накопичувальний принцип самооцінки (позитивний досвід навчання стимулює зацікавленість); можливість уникнення споживчої позиції щодо навчання.

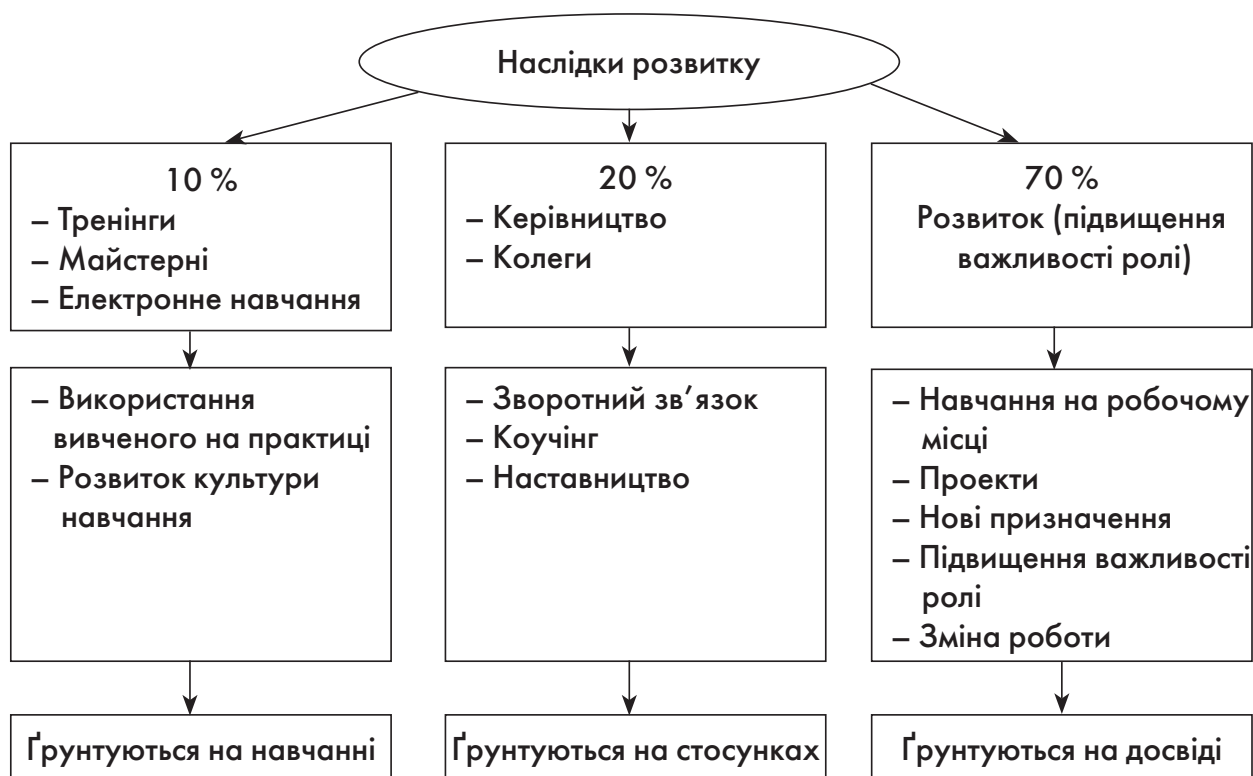
Рівень мотивації персоналу компанії визначає не тільки бажання чи небажання вчитись, а й те, яким чином розроблятимуться навчальні програми та модулі e-learning. Чим слабша внутрішня мотивація, тим більше зусиль слід докласти при створенні курсу і тим складніші методики андро-

гогічного дизайну. У випадку слабкої мотивації слід ретельно обдумати весь процес проходження навчання, щоб результатом його стало досягнення поставлених цілей.

Якщо внутрішня мотивація працівника достатньо висока, то він сам може подолати багато труднощів заради досягнення поставлених цілей. Люди з високою мотивацією зрідка очікують, що їм покращать умови навчання, наприклад, створенням мультимедійних модулів чи цікавим відеофільмом.

Будуючи систему мотивації в компанії, необхідно насамперед орієнтуватися на працівників з низькою мотивацією, бо саме їх навчання становитиме основні труднощі.

Для того щоб максимізувати наслідки розвитку для відданості та показників праці, необхідний збалансований підхід (див. рисунок) [2, 319].



Стадії підготовки та практичного застосування плану особистого розвитку

Розуміння важливості курсу навчання для майбутнього має сформувати чітке усвідомлення, що, успішно пройшовши курс, працівники стануть більш цінними для компанії. Важливо розуміти, що можуть виникнути ситуації, в яких працівники захочуть припинити навчання, а також, коли особисті чи робочі обов'язки не залишать часу на навчання. У таких ситуаціях людина повинна знати, що її підтримають, — запропонують змінити термін навчання або просто пояснять важливість набутих знань. Для таких ситуацій може бути застосована система додаткових бонусів, які заохочуватимуть людей, які закінчили навчання в складних умовах.

Перспективним, але принципово важливим завданням має стати створення графіка навчання. Незважаючи на те що гасло e-learning “в будь-якому місці, в будь-який час” — саме по собі заперечує прив'язку до певного часу, навчальну діяльність слід вписати в робочі процеси. Створюючи графік навчання, компанія допомагає працівникам спланувати свій день та зробити навчання корисною звичкою. Можна запропонувати кілька варіантів графіка витрат часу на проходження та засвоєння матеріалу курсу, що допоможе зробити навчання справді гнучким. Більшість розробників рішень для e-learning створюють на своїх сайтах спільноти користувачів. Як правило, в таких спільнотах є теми як для організаторів навчання, так і для слухачів/користувачів. Подібне спілкування може розв'язати проблеми, а також створити відчуття залученості пра-

цівників у глобальніший процес, ніж внутрішнє навчання в компанії.

Стимулюючи інтерес до навчання, суто фінансова мотивація або система матеріальних бонусів найчастіше виглядають оптимальним та швидким вирішенням питання. Проте, застосовуючи подібні механізми, компанія може швидко зіткнутися з двома основними проблемами. По-перше, не всі працівники однаково добре сприймають тільки фінансову мотивацію. По-друге, фінансова мотивація працює недовго, і суми премій та доплат швидко стають недостатніми, що може призвести до того, що економія від e-learning буде зовсім неочевидною, бо суми виплат будуть доводити витрати на навчання до вартості традиційних тренінгів [1, 65].

Для організації слід також зазначити позитивне зрушення щодо розуміння важливості обміну інформацією не тільки серед керівників вищої ланки, а і в стосунках між лінійними менеджерами та звичайними працівниками. Це дає можливість у майбутньому перейти до створення системи накопичення та обміну як комерційною інформацією, так і до обміну неформальними знаннями, які складають вагомую частину інформаційної системи компанії. Інакше кажучи, розвиток неперервної освіти може набути характерних рис програми управління знаннями.

Рішенням цієї проблеми має стати активна участь керівництва у процесі навчання. Окрім отриманого схвалення на запровадження системи навчання за модулями сайту www.businesslearning.ru, керівники мають бути активно залучені у про-

цес. Коли працівники будуть постійно чути про цінність неперервної освіти, причому обов'язково в контексті досягнення спільних цілей компанії, це надасть їм впевненості в тому, що воно справді потрібне. Значну роль має відіграти можливість бачити, що керівник також вчиться або бере участь у процесі навчання, наприклад, відповідаючи на питання та коментуючи дискусії працівників.

Такий проект буде першим кроком у створенні системи неперервної освіти керівників, спрямованої на постійне оновлення їх знань та компетенцій.

Узагальнюючи зазначене, можна зробити висновок, що істотною умовою у процесі навчання керівників є створення особливого духу творчості, бажання досягти кращих результатів та прагнення до виявлення нових можливостей у роботі.

Отже, особливим досягненням є зміна поглядів керівництва на навчання. По суті, саме набуття знань та навичок великою мірою визначається поглядами та установками керівників. І коли навчання розглядається не просто як процес набуття певної кількості і якості знань, а також як знайомство з новими можливостями та новими рішеннями, то в цьому контексті результатом навчання є здатність та готовність керівників знаходити більш успішні рішення у своїй повсякденній практиці.

Література

1. *Щегорцев М. Г.* Новое в обучении персонала / М. Г. Щегорцев // Служба кадров. — 2010. — № 8. — С. 63–66.
2. *Шоптенко В. С.* Новые возможности бизнес-образования / В. С. Шоптенко, Д. Кайсин, Д. Конанчук // Менеджер по персоналу. — 2008. — 525 с.

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

За умов розвитку інтелектуальних, наукомістких технологій відбувається зростання ролі людського фактора в діяльності суб'єктів господарювання. Зважаючи на це, засобом досягнення високого рівня конкурентоспроможності будь-якого підприємства є пошук прихованих резервів підвищення ефективності діяльності персоналу, що реалізується передусім за рахунок системи стимулювання праці. Таким чином, стимулювання праці потребує детальнішого вивчення та аналізу.

Великий внесок у дослідження цих проблем зробили як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема, А. С. Афонін, Д. П. Богиця, В. Врум, Г. А. Дмитренко, А. П. Єгоршин, А. М. Колот, П. Мартін, М. Мескон, М. Річі, В. П. Сладкевич, С. О. Цимбалюк та ін. Водночас питання стимулювання працівників фармацевтичних організацій ними не розглядалися.

Система стимулювання фармацевтичних організацій має охоплювати комплекс заходів щодо матеріального й нематеріального стимулювання співробітників [2, 14]. Реалізовані технології управління персоналом стосовно мотивації діятимуть протягом усього періоду їхньої роботи, починаючи з виявлення значущих

для кожного кандидата мотиваторів при прийомі на роботу. Основні завдання менеджерів за цих умов: вибір оптимальних форм і сум винагороди — залежно від ефективності роботи людей, а також реалізація всього комплексу прийнятих у компанії мотивуючих заходів.

Матеріальне стимулювання персоналу повинно компенсувати зростання цінності життя та вираховуватись на основі наявної методики оцінки внеску працівників за результати роботи. Змінна частина заробітної плати має розраховуватись з використанням бонусів за виконання щомісячного плану, за участь у різноманітних проектах компанії, виконання нестандартних або важких завдань.

Передбачається, що нематеріальне стимулювання персоналу має містити: створення гігієнічних умов праці (персональне робоче місце, комп'ютери, ремонт у приміщенні тощо); планування навчання та кар'єри персоналу, взаємини в колективі (командна робота відділу); відносини з керівником (стиль керівника спрямований максимально розкрити потенціал співробітника і дати приклад самомотивації); наявність бонусної системи, яка діє для

відділу (бонусна система передбачає групову мотивацію для відділу і ставить керівника в залежність від результатів роботи усіх працівників відділу, при наборі достатньої кількості бонусів компанія сплачує відділу вечірку або інший захід).

У компанії мають діяти також такі складові соціального пакета: відпустки, лікарняні (відповідно до законодавства), доплати за роботу у вихідний, святковий день. З проведеного на фірмі опитування чітко видно, що в структурі соціального пакета домінує добровільне медичне страхування, можливість отримання кар'єрного росту й професійного розвитку всередині компанії.

Система стимулювання має будуватись на комплексі заходів, що відповідають потребам та інтересам

працівників [2, 38]. Для цього нами було проведено кваліметричне дослідження для виявлення вагомості та рівня задоволеності окремих факторів — мотиваторів серед різних категорій працівників. У компанії ТОВ “ВВС-Лтд” було проведено дослідження рівня задоволення персоналу трьох категорій: керівників, фахівців і робітників складу.

Мотиваційний потенціал (Мп) окремої категорії працівників визначається як сума ступеня задоволення окремих мотиваційних потреб (С1, ... С7) за формулою [3, 15]:

$$Мп = С1 + С2 + С3 ... + С7.$$

У табл. 1 наведено приклад визначення показників задоволеності персоналу за категорією фахівців.

Таблица 1

Окремі показники задоволеності персоналу цими факторами (категорія — фахівці)

Показники	Вагомість фактора	Категорія персоналу: фахівці, %				
		2012 р.	2013 р.	2014 р.	Відхилення	
					2013/2012	2014/2013
Умови праці	4	67	98	99	31	1
Рівень оплати праці	2	53	54	62	1	8
Відношення керівника	1	90	92	100	2	8
Перспективи кар'єри	3	91	94	94	3	—
Рівень додаткових послуг, які пропонує підприємство	6	54	56	80	2	24
Наявність умов для навчання	5	68	69	71	1	2
Організація і управління	7	43	47	69	4	22

Підставивши у формулу M_p значення розрахунків, отримуємо значення мотиваційного потенціалу фахівців у різні роки.

2012 р.: $M_p = 5,1$; 2013 р.: $M_p = 5,3$; 2014 р.: $M_p = 5,7$.

За шкалою значень мотиваційного потенціалу видно, що фахівці мотиваційними потребами в 2012 р. були більш задоволені, ніж незадоволені, а в 2013 та 2014 роках ситуація значно покращилась і фахівці стали більш задоволені, особливо

покращилась ситуація в 2014 р. Щоб зрозуміти, на які мотиваційні фактори необхідно впливати, значення з табл. 2 переносимо на рисунок.

За наведеною діаграмою видно, що для мотивування фахівців у 2012–2013 рр. насамперед необхідно було звернути увагу на фактор 7 (Організація і управління), оскільки він перебував у другому квадраті діаграми, що свідчило про його високу значущість і низьку задоволеність. Проте в 2014 р. цей фактор перей-

Таблиця 2

Розрахунок кваліметричних значень важливості факторів та їх задоволеності (категорія — фахівці)

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7
Значущість фактора (Φ)	0,6	0,3	0,1	0,4	0,9	0,7	1
Ступінь задоволеності 2012 р. (C_{2012})	0,7	0,6	1	1	0,6	0,7	0,5
Ступінь задоволеності 2013 р. (C_{2013})	1	0,6	0,9	1	0,6	0,7	0,5
Ступінь задоволеності 2014 р. (C_{2014})	1	0,6	1	0,9	0,8	0,7	0,7

МОТИВАЦІЙНІ ПОТРЕБИ	1,0					7 (12,13)		7 (14)			
	0,9						5 (12,13)		5 (14)		
	0,8										
	0,7							6 (12,13,14)			
	0,6						1 (12)				1 (13,14)
	0,5										
	0,4									4 (14)	4 (12,13)
	0,3						2 (12,13,14)				
	0,2										
	0,1									3 (13)	3 (12,14)
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0

Задоволеність виявлених потреб

Діаграма мотиваційного профілю (категорія — фахівці)

шов у третій квадрат діаграми, що свідчить про значне покращення задоволеності ним фахівців.

Підводячи підсумки, насамперед слід зазначити, що для ефективного управління персоналом необхідна цілісна система стимулюючих чинників, що виявляють основні потреби людини: матеріальні, духовні (професійна самореалізація, задоволеність від виконуваної роботи), соціальні (потреба у спілкуванні, належності до групи). Зрозуміло, що стимулювання — це не статична і задана структура. Вона змінюється і повинна змінюватись під впливом

економічної ситуації в країні, зростання професіоналізму і життєвого досвіду працівників.

Література

1. *Дмитренко Г. А., Гошко А. А.* Квалиметрическая оценка деятельности персонала местных органов самоуправления / Г. А. Дмитренко, А. А. Гошко. — К.: МАУП, 1997. — 59 с.
2. *Мотивація персоналу: підручник* / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2011. — 397 с.
3. *Ричи М., Мартин П.* Управление мотивацией / М. Ричи, П. Мартин. — М.: ЮНИТИ, 2004. — 119 с.

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ШЛЯХОМ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ГРЕЙДУВАННЯ ПОСАД

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості, особливо матеріальних її заходів, набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності.

Дослідимо й розробимо теоретичні та практичні рекомендації щодо підвищення рівня мотивації трудової діяльності працівників шляхом вдосконалення системи оплати праці, введення системи грейдингу.

Проблемі запровадження системи грейдування посад присвятили свої праці такі науковці: Л. О. Беззуб, А. Гончаренко, А. М. Колот, Д. Савочкин, В. М. Данюк та ін. Водночас питання її запровадження у практику діяльності вітчизняних організацій не набуло достатнього висвітлення.

Однією з головних проблем в управлінні персоналом на підприємствах є проблема зваженої диференціації заробітної плати. Необхідно

оцінювати діяльність кожного працівника, його професійність, компетентність. Інструментом формування диференційованої системи винагородження працівників за трудові зусилля є технологія грейдингу. Грейдинг (від англ. *grading*) — класифікація, сортування, упорядкування. Грейд (від англ. *grade*) — ступінь, ранг, звання, рівень; класифікувати, сортувати, ранжувати, розташовувати за рангом, рівнем тощо [1]. Традиційна система грейдингу призначена для побудови механізму стимулювання і базується на оцінюванні важкості праці для різних посад. Грейдинг розглядається як процедура ранжування посад з метою розподілення за групами відповідно до їх значущості для підприємства. За допомогою грейдингу забезпечується зіставлення внутрішньої значущості посади для підприємства з її значущістю на ринку [1, 24].

Серед завдань, що ставляться перед грейдингом, — систематизація посад, стандартизація оплати праці, і, як наслідок, краща мотивація працівників. Запровадження системи грейдів сприяє досягненню бізнес-

цілей підприємства, реалізації його стратегічних орієнтирів, залученню та утриманню потрібних працівників, одержанню максимальної віддачі від інвестицій в людський капітал.

Упровадження грейдингової системи починається зі з'ясування цінності кожної посади в компанії. Потім згідно з цим критерієм здійснюється оцінка всіх посад, на підставі якої й розробляється тарифікатор. Є й така грейдингова система, за якої посади оцінюються за їхньою значущістю для досягнення стратегічних цілей компанії. У такому випадку виділяються ключові для компанії чинники, що впливають на успішність її діяльності. Їх зазвичай від трьох до семи. Наприклад, для торговельної компанії — рівень комунікацій, самостійність, досвід і знання, професійний ризик. Для виробничої компанії — рівень кваліфікації, рівень інновацій, рівень управління, фізичні навантаження, досвід роботи. Далі перелік посад із присвоєними балами розбивається на грейди. Хоча є кілька методик визначення грейдів, сам принцип грейдування здебільшого незмінний: це оцінка посад за трьома основними критеріями. Однак принцип нарахування балів, які присвоюють посаді, а також крок грейду (кількість балів, що входять до одного грейду) різняться.

Насамперед для початку оцінки посад ми розробляємо внутрішній наказ, в якому назначаємо відповідальних осіб за оцінку по підрозділам та службам. Цим наказом затверджуємо графік проведення грейдингу в компанії та критерії

оцінки посади. Менеджер з персоналу готує таку інформацію для роботи: бере до уваги поточні оклади співробітників, віднесених до грейду, але не орієнтується лише на них; збирає інформацію з ринку праці, орієнтується більше на іноземні компанії; готує дані, як швидко і наскільки легко закриваються вакансії, яка плинність персоналу в розрізі посад. Це буде хорошою базою і підказкою для формування правильної вилки посадових окладів.

Схема оцінки посади проводиться за такими показниками: менеджмент, відповідальність, самостійність у роботі, досвід роботи, рівень спеціальних знань — кваліфікація, рівень контактів, важкість роботи, ціна помилки, знання іноземної мови.

За результатами цієї оцінки посад ми набираємо на кожну посаду певну кількість балів, а потім розподіляємо посади по групах, тобто присвоюємо грейди залежно від кількості балів. Таким чином, на основі цих грейдів ми формуємо вилки окладів.

Грейдингова система потрібна для визначення відносної цінності наявних позицій з погляду стратегії компанії; оптимізації системи оплати праці; проведення незалежної оцінки співробітників щодо відповідності займаних ними посад; створення ефективної системи винагороди; формування стратегії розвитку персоналу [1, 33].

Однак потрібно зазначити, що інструментом мотивації та підвищення ефективності роботи персоналу система грейдів може стати лише у випадку, якщо і працівники, і керівництво не ставитимуться до неї формально, а таблиця посад не

вкриватиметься порохом на полицях із забутими документами. Найбільша проблема системи грейдування полягає в тому, що іноді вона просто вмирає: посади оцінили, грейди впровадили і все. Щоб система працювала, щороку має відбуватися переоцінка посад відповідно до таблиць. Працівники, побачивши, що їхні старання оцінюються шляхом переведення у новий грейд, прагнуть розширення кола своїх обов'язків, ускладнення поставлених перед ними завдань.

Також немає сенсу впроваджувати цю систему в маленьких компаніях, де директор особисто знає кожного і може сам визначити його внесок у досягнення результату. Система грейдів виправдовує себе в компаніях з великою кількістю працівників, у яких цінність і винагорода кожного працівника залежатимуть від його індивідуальних якостей і компетенцій, корисних для бізнесу. Проте навіть у великих компаніях, де система грейдів загалом має по-

зитивний ефект, виникають труднощі з її функціонуванням. Проблеми можуть виникнути, якщо компанія хоче залучити рідкісного фахівця або, навпаки, утримати, якщо його намагаються перекупити конкуренти. Ми не можемо порушити систему і в межах грейду запропонувати більший оклад. Тоді нам доводиться шукати інші важелі мотивації, наприклад, нематеріальні.

Отже, така система може ефективно працювати за умови готовності співробітників компанії до внутрішніх змін.

Література

1. *Чемеков В. П.* Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чемеков. — М.: Вершина, 2007. — 208 с.
2. *Вареник О. Ф.* Удосконалення системи матеріального стимулювання праці персоналу підприємств [Електронний ресурс] / О. Ф. Вареник. — Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2011_4/16.pdf

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Важливою умовою успішного функціонування економіки України є вдосконалення діючих систем управління підприємствами, упродовження сучасних досягнень менеджменту. Безсумнівним стає факт, що конкурентоспроможність підприємств обумовлюється не тільки технологіями ведення бізнесу, а й етичними, культурними та соціальними чинниками. Саме вони у сприятливих умовах дають якісний імпульс для розвитку економіки, забезпечують її інтенсивне зростання.

Служби управління персоналом зазвичай мають низький організаційний статус, тому виконують низку завдань з управління персоналом і забезпечення нормальних умов його роботи. Найважливіші серед них: соціально-психологічна діагностика; аналіз стану і регулювання групових та особистих взаємин, відносин керівництва; управління виробничими і соціальними конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; управління зайнятістю; оцінювання та добір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу потреби у персоналі; маркетинг кадрів; планування та контроль ділової кар'єри; професійна і соціально-

психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; правові питання трудових відносин; психофізіологія, ергономіка і естетика праці.

Проблемам управління персоналу присвячено праці вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Ансофф, Р. Акофф, К. Боумен, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Кунц, Н. Конрад, М. Портер, П. Друкер, А. Стрікланд, А. Томпсон, О. Віханський, М. Круглов, А. Градов, Р. Фатхутдінов, М. Володькіна, В. Герасимчук, М. Мартиненко, М. Мізюк, В. Пастухова, З. Шершньова, А. Єгоршин, П. Журавльов, А. Кібанов, Е. Маслов, Ю. Одегов, Ф. Хедоурі, Т. Ю. Базарова, А. П. Бовтрук, Д. Богиня, Г. Дмитренко, М. Долішній, А. Колот, В. М. Колпаков, А. Я. Кібанова, Є. В. Маслов, В. Онікієнко, М. Сіроштан, Д. Черваньов, Ф. Хміль, Ю. А. Ципкін, А. Шегді, Г. Щокін тощо. Ринкові перетворення в Україні викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення і функціонування дієвих систем управління персоналом з урахуванням особливостей розвитку промислового виробництва, стану та динаміки ринку праці в Україні, що

і зумовлює актуальність теми та доцільність проведення досліджень.

Розкриємо сутність сучасних технологій управління персоналу.

Персонал — найскладніший об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати поставлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо. Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки надто дорого обходяться. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своєї мети і вижити.

З огляду на теорії, людина управляється інформацією, інформаційними впливами, тому розглянемо основні елементи, що задіяні в цьому процесі. Під інформацією розуміють повідомлення, зведення, міру організації людини як системи і, відповідно до точки зору фізика Д. Вейцзекера, — певну міру безлічі форм. При цьому мірою матерії, руху і форми є маса, енергія та інформація, джерелом інформації — форма.

Раніше існуюча система управління кожною організацією мала функціональну підсистему управління кадрами і соціальним розвитком колективу, але більшу частину обсягу робіт з управління кадрами виконували лінійні керівники підрозділів.

Основним структурним підрозділом з управління кадрами в організації є відділ кадрів, на який покладені функції з прийому і звільнення працівників, а також організація їх навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовка.

Зрозуміло, що планування потреби в персоналі — частина загального процесу планування в організації. У кінцевому підсумку успішне кадрове планування ґрунтується на знанні відповідей на такі питання:

- скільки потрібно працівників, якої кваліфікації, де і коли;
- яким чином можна залучити, скоротити чи оптимізувати використання зайвого персоналу;
- як краще використати персонал відповідно до його здібностей, вмінь та внутрішньої мотивації;
- яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу;
- яких витрат потребують заплановані заходи.

Оцінка потреби організації в персоналі має кількісний та якісний характер. Визначити необхідну кількість робітників і їх професійний та кваліфікаційний склад дасть змогу: виробнича програма, норми виробітку, запланований ріст підвищення продуктивності праці та структура робіт.

Ефективне управління персоналом як особлива функція діяльності, пов'язана з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці, є важливою передумовою для ефективного функціонування виробництва.

Підвищення ефективності управління персоналом пов'язане з

оптимізацією співвідношення адміністративних працівників, удосконаленням підготовки і підвищенням кваліфікації управлінського персоналу, зміцненням трудової дисципліни та зменшенням затрат робочого часу.

Для посилення групової моралі рекомендують використовувати п'ять правил:

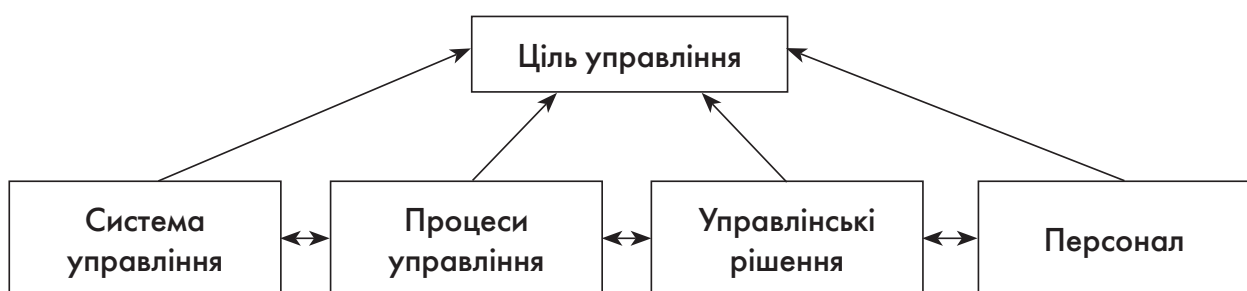
- допомогти групі пережити спільний успіх;
- укріпити довіру членів групи один до одного і насамперед до її лідера;
- культивувати почуття належності до групи, активно залучати членів групи до спільно-групових заходів;
- належність до групи має приносити радість та відповідати прагненню до престижу;
- корисно підтримувати віру в реальність цілей, що стоять перед групою.

Базовими елементами управління є система, процеси, управлінські рішення та персонал. Механізм управління організацією — це сукупність його елементів, системи, процесів, управлінських рішень та персоналу, які при взаємодії та взаємозалежному впливі забезпечують реалізацію поставлених цілей та за-

вдань організації. Цей взаємозв'язок можна відобразити на такій схемі. Під системою управління розуміється структура, функції, ресурси (що забезпечують діяльність організації), потоки інформації, технології управління. Функції управління реалізують процеси на підставі прийнятих рішень. Механізм реалізує управлінські рішення, виконуючи функції організації через процеси управління в межах системи управління завдяки персоналу організації.

Результативність — це досягнення цілей та завдань, а ефективність — це шлях та методи досягнення мети. Результативність є вимірним та наочним поняттям, оскільки ми можемо її оцінити на підставі співставлення результатів. А ефективність — більш складне поняття, та не завжди наглядно можна її побачити та оцінити.

Отже, управління персоналом — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розроблення концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення



Механізм управління організацією

умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Загальною та головною метою системи управління персоналом є забезпечення відповідних якісних та кількісних характеристик персоналу

цілям підприємства. Тобто управління персоналом передусім має здійснюватися через управління його трудовим потенціалом, що оцінюється як за ефективністю реалізації, так і за ефективністю розвитку трудового потенціалу персоналу.

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ СТВОРЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ СПІЛКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У кризових економічних і соціальних умовах працівник не здатний захиститись наодинці від свавілля окремих роботодавців, тому створення профспілок на підприємствах є необхідним кроком для розвитку соціально-трудових відносин.

Основним завданням профспілок є представництво і захист інтересів працівників перед власником. З огляду на такі завдання, основними функціями діяльності профспілок є захисна і представницька, які доповнюються контрольними повноваженнями за додержанням законодавства про працю, які було збережено у новому законі.

Профспілки контролюють дотримання колективного договору, дають згоду на звільнення працівників з ініціативи власника. Роботодавець зобов'язаний узгодити з профкомом правила внутрішнього трудового розпорядку, який надалі підлягає затвердженню трудовим колективом. З профкомом підприємства мають бути також узгоджені графіки змінності, відпусток, введення підсумованого обліку робочого часу. Для залучення працівників до надурочної роботи, роботи у вихідні дні власник зобов'язаний отримати згоду профкому; умови оплати пра-

ці на підприємствах, де не укладається колективний договір, власник зобов'язаний погодити з профспілковим органом; заходи заохочення застосовуються власником спільно або за погодженням з профкомом.

Створення первинної профспілкової організації не потребує будь-яких дозволів з боку державних органів або адміністрації (керівництва) підприємства, установи, організації, а ґрунтується винятково на бажанні працівників конкретної установи чи підприємства.

Тому створення первинної незалежної профспілкової організації є надзвичайно простим та ефективним.

Програма створення профспілки містить такий перелік документів та дій. Першим кроком на шляху створення первинної профспілки є проведення установчих зборів, на яких повинні бути присутні всі засновники профспілки, яка створюється. На установчих зборах вирішуються такі питання:

1. Про обрання голови і секретаря установчих зборів.
2. Про створення первинної профспілки.
3. Про затвердження статуту первинної профспілки, який можна

вільно коригувати лише з одним застереженням — корекції не повинні суперечити чинному законодавству України, зокрема Закону України “Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності” від 15.09.1999 р.).

4. Про кількісний склад комітету профспілки.

5. Про вибори членів комітету профспілки.

6. Про вибори голови комітету профспілки.

7. Про кількісний склад ревізійної комісії профспілки (виборний орган, який контролює діяльність виборних органів профспілки).

8. Про вибори членів ревізійної комісії профспілки.

9. Про вибори голови ревізійної комісії профспілки.

Про проведення установчих зборів членів профспілки складається стандартний протокол.

Якщо на установчих зборах приймається рішення про створення первинної профспілки та затвердження статуту первинної профспілки, то з цього моменту первинна профспілка вважається створеною, набуває всіх прав та обов’язків юридичної особи та може безперешкодно здійснювати діяльність, передбачену її статутом, від свого імені набувати майнових та немайнових прав, нести обов’язки.

Для підтвердження статусу “Первинної” профспілки повинна пройти процедуру легалізації (офіційного визнання) у Районному управлінні юстиції м. Києва за своїм місцезнаходженням вже після початку своєї фактичної діяльності.

Для легалізації статусу “Первинної профспілки” подається заява встановленого зразка за підписами засновників, які підлягають нотаріальному посвідченню, та додаються такі документи:

1. Статут первинної профспілки.

2. Протокол установчих зборів засновників первинної профспілки з рішення про затвердження Статуту.

3. Відомості про виборні органи.

4. Відомості про засновників.

Районне управління юстиції за місцезнаходженням профспілки повинно легалізувати профспілку відповідно до статусу “Первинної” протягом місяця з дня подання документів шляхом її включення до реєстру громадських організації та видання свідоцтва про реєстрацію із зазначенням статусу “Первинна”, або надати вмотивовану відмову в реєстрації. Обраний зборами (конференцією) членів профспілки профспілковий комітет є колегіальним органом, який має проводити поточну роботу первинної профспілкової організації, організовувати виконання завдань профспілки, рішень зборів та вищих профспілкових органів, а також інших повноважень, передбачених законодавством держави та статутом профспілки.

Потреба захисту прав та інтересів працюючих особливо актуальна в сучасний період, що підсилюють соціально-економічні суперечності. Здійсненню захисної функції профспілок сприяє соціальне регулювання суспільних відносин, в які вони вступають у процесі своєї діяльності.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “КНИГАТОРГСЕРВІС-УКРАЇНА”)

Міжнародні трудові норми, зокрема Конвенція МОП № 95 “Охорона заробітної плати”, так тлумачать заробітну плату: “Термін “заробітна плата” означає будь-яку винагороду або заробіток, що обчислюється в грошах, котрі підприємець виплачує за працю, яка або виконана, або має бути виконана, або за послуги, які або надані, або мають бути надані”.

Відповідно до Закону України “Про оплату праці” сутність заробітної плати визначається як “винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу”.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства, установи, організації і максимальним розміром не обмежується.

Рівень заробітної плати визначається, з одного боку, розвитком суспільного виробництва, а з іншого — ефективністю праці окремих

працівників. Через систему заробітної плати суспільство здійснює мотивацію праці, контроль за мірою праці та мірою споживання матеріальних і духовних благ працівниками.

Проаналізуємо систему оплати праці на підприємстві ТОВ “Книгаторгсервіс-Україна” та обґрунтуємо шляхи її вдосконалення.

Беручи до уваги мету цього дослідження, визначимо такі основні завдання:

- розглянути сутність оплати праці як економічної категорії;
- проаналізувати ефективність систем оплати праці в сучасних умовах;
- здійснити аналіз зарубіжного досвіду щодо ролі заробітної плати в системі мотивації персоналу;
- дати техніко-економічну характеристику ТОВ “Книгаторгсервіс-Україна”;
- схарактеризувати оплату праці на підприємстві ТОВ “Книгаторгсервіс-Україна”;
- запропонувати напрями вдосконалення оплати праці на

підприємстві ТОВ “Книгаторгсервіс-Україна”;

- вивчити стан питання охорони праці та цивільного захисту, запровадити заходи щодо покращення умов праці.

Об’єктом дослідження є система оплати праці персоналу ТОВ “Книгаторгсервіс-Україна”.

Предметом діяльності підприємства є виробництво паперу і канцтоварів та торгівля книгами. Дохід від реалізації товарів і послуг у 2013 р. склав 2187,82 млн грн, що на 93,131 млн грн (4,45 %) більше, ніж за попередній 2012 р. Однак валовий прибуток зменшився порівняно з 2012 р. на 30,86 млн грн, або на 8,31 %.

Поряд з цим відбувається зростання інших операційних доходів: у 2012 р. — на 37,55 млн грн, або на 8,49 % стосовно 2011 р., а в 2013 р. — на 446,23 млн грн, або на 92,97 %. Спостерігається тенденція до збільшення адміністративних витрат та витрат на збут.

Собівартість реалізованої продукції зростає швидше, ніж виручка від реалізації. Так, у 2012 р. вона зросла на 202,02 млн грн, або на 15,56 % стосовно 2011 р., а в 2013 р. — на 119,71 млн грн, або на 7,98 % відносно 2012 р.

Інші витрати операційної діяльності також зростають нерівномірно, у 2012 р. вони зросли на 26,941 млн грн, або на 5,62 %, а в 2013 р. — на 434,05 млн грн, або на 85,72 %.

Фінансові результати від операційної діяльності мають тенденцію до зменшення, при цьому в 2012 р. вони зменшилися на 19,037 млн грн, або на 19,45 %, а вже у 2013 р. на 73,224 млн грн, або на 92,90 %.

Поряд з цим відбулося зростання інших фінансових доходів, що було обумовлено розміщенням вільних грошових коштів на депозитах та відповідно отриманням відсотків по них.

Прибуток до оподаткування зменшується щорічно, у 2012 р. він знизився на 43,309 млн грн (45,44 %), у 2013 р. — 42,026 млн грн (80,83 %).

Податок на прибуток у 2012 р. збільшився на 55,04 %, а в 2013 р. зменшився на 96,09 %, загалом чистий прибуток зменшився у 2012 р. на 60,43 % та склав 32,819 млн грн, а в 2013 — на 71,91 %, та склав — 9,22 млн грн.

Базове підприємство прибуткове. Чистий прибуток у 2013 р. склав 9,22 млн грн. Проте показники рентабельності постійно зменшуються, в 2013 р. рентабельність діяльності склала 0,47 %, тоді як у 2011 р. — 4,94 %. Коефіцієнт рентабельності активів має тенденцію до скорочення. Він зменшується з 6,14 % у 2011 р. до 0,33 % в 2013 р. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу в 2012 р. порівняно з 2011 р. скорочується на 0,05 п.п, а в 2013 р. порівняно з 2012 р. — на 0,02 п.п.

Тож можна зробити висновок, що підприємству потрібно активізувати свою діяльність у напрямі покращення всіх показників діяльності для отримання кращих фінансових результатів, тому що деякі важливі показники мають значення нижчі за нормативні. Загалом роботу підприємства можна схарактеризувати як незадовільну, оскільки показники ліквідності, ділової активності та рентабельності мають тенденцію до зменшення.

На нашу думку, рівень оплати праці у ТОВ “Книгаторгсервіс-Україна” на сьогодні є достатнім. Про це свідчить низький рівень плинності кадрів в останні роки, а також результати проведеного на підприємстві опитування. Тобто працівники відмічали, що рівень основної заробітної плати на підприємстві є середнім для українських фірм. Тому основну увагу необхідно приділити розробленню та вдосконаленню додаткової заробітної плати.

Додаткова заробітна плата на досліджуваному підприємстві настільки незначна, що стає зрозумілим необхідність її збільшення і підсилення її ролі в якості мотиваційного механізму. Не дуже вдалий для товариства був 2012 рік, але в 2013 р. показники були значно кращими і чистий прибуток зріс, порівняно з попереднім роком на 2,885 млн грн.

Через систему “участі у прибутках” працівники ТОВ “Книгаторгсервіс-Україна” отримуватимуть частину прибутку як “додаткову винагороду” понад свою заробітну плату.

Форми “участі у прибутках” працівників і службовців можуть бути різними, і проводитись виплата з урахуванням досягнень певного показника ефективності праці.

Нині найпоширенішими є такі системи участі працівників у прибутку організації: система Скенлона, система Ракера, система Іпрошеар. Аналіз основних параметрів цих систем дає змогу зробити висновок про те, що для ТОВ “Книгаторгсервіс-Україна” доцільно запропонувати застосування системи Скенлона.

Матеріальна мотивація має різні методи для різних груп працівників

ТОВ “Книгаторгсервіс-Україна”. Це пов’язано з різними засобами оцінки результатів праці та її продуктивності. Так, роботу продавців можна оцінити за допомогою кількісних показників, а саме обсяги продаж. Роботу керівників, а також економістів можна оцінити за допомогою тільки якісних критеріїв. Для того щоб зрозуміти, як оцінюються результати праці робітників різних відділів, розглянемо їхні обов’язки, форму оплати праці, а також засоби мотивації працівників.

Система матеріального стимулювання працівників на ТОВ “Книгаторгсервіс-Україна” враховує всі елементи преміювання — джерело фінансування преміальних виплат, показники преміювання, умови преміювання, розмір виплат за кожним показником преміювання, терміни преміювання, перелік категорій персоналу, що підлягають преміюванню, перелік недоліків, за які виплати знімаються, порядок введення преміального положення у межах системи матеріального стимулювання.

Отже, концепція управління персоналом в ТОВ “Книгаторгсервіс-Україна” в умовах ринкової економіки базується на визнанні взаємозв’язків і взаємозалежностей організації з навколишнім середовищем (об’єктивні фактори), а також в активізації внутрішнього потенціалу — в досягненні цілей організації за рахунок розкріпачення енергії підлеглих (суб’єктивні фактори), у створенні сприятливої атмосфери в колективі і підвищенні культури ділового спілкування (інтегральні фактори).

Досвід споріднених підприємств свідчить, що впровадження розглянутих заходів впливає на підвищення продуктивності праці на 6–8 %. Також передбачаємо позитивний

вплив на покращення інших техніко-економічних показників, зокрема, зменшення собівартості товарної продукції, підвищення рентабельності реалізації відповідно на 6–8 %.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ “ТВЗК КИЇВСЬКИЙ АКАДЕМІЧНИЙ ТЕАТР ЛЯЛЬОК”)

Невід’ємною умовою сталого економічного розвитку держави є підвищення ефективності праці за рахунок реформування існуючого механізму мотивації праці на всіх рівнях управління економікою і насамперед на рівні підприємства. Реалізація завдань економічного зростання можлива за умови створення мотиваційної системи, яка здатна спонукати персонал до ефективної праці. Остання є критерієм ефективності виробництва як на макроекономічному рівні, так і на рівні підприємства.

Зусилля науковців і практиків повинні спрямовуватися на створення ефективного механізму регулювання оплати праці на всіх рівнях управління, а саме на рівні підприємства. Заробітна плата повинна стати основним стимулом для підвищення продуктивності праці і на цій основі — ефективності виробництва. Таким чином, актуальним є дослідження питань підвищення ефективності праці, відповідно до вимог виробництва з урахуванням індивідуальних здібностей та інтересів працівника, засобами матеріальної мотивації персоналу.

Неоднорідні й широкомасштабні процеси соціокультурної трансфор-

мації, що їх переживає українське суспільство, справили значний вплив і на національне мистецтво. Досвід розвинених демократичних країн свідчить, що завдяки виваженій, послідовній державній політиці у мистецько-культурній сфері відбуваються зміни в соціально-економічному, політичному розвитку суспільства. Особливо важлива роль належить культурі та мистецтву в державотворчих процесах, у формуванні єдиного духовного простору, утвердженні гуманістичних цінностей, національної самосвідомості і патріотизму. Національна культура та мистецтво — в широкому розумінні як спосіб життя суспільства в усій його повноті — є важливим чинником національного відродження, саме тим надчасовим явищем, на якому ґрунтуються як духовна спадщина, так і творіння майбутніх поколінь.

Київський державний академічний театр ляльок — найстаріший театр ляльок України, що є колективним членом Міжнародної асоціації діячів театрів ляльок “УНІМА” (UNIMA). Репертуарна афіша театру налічує понад 40 вітчизняних та зарубіжних вистав як для дітей, так і для дорослих.

Посадові оклади та тарифні розряди штатним працівникам театру встановлюються на підставі наказів Міністерства культури і мистецтв України та наказів Департаменту культури і КМДА та інших нормативних документів, які регулюють заробітну плату. Мінімальна заробітна плата штатних працівників не може бути менше мінімального розміру оплати праці, встановленого законодавством. Надбавки та доплати становлять у сумі 51816,2 грн на місяць, що складає 10,9 % від загального фонду оплати праці у 475523,2 грн. Середньомісячна заробітна плата у м. Києві у 2014 р. становила 5007 грн, у галузі мистецтва, спорту, розваг та відпочинку — 4352 грн. У Київському академічному театрі ляльок середньомісячна зарплата становила 4208 грн. Отже, стан матеріальної мотивації на досліджуваному підприємстві можна вважати задовільним і таким, що відповідає нинішнім соціально-економічним реаліям.

Доходи від продажу квитків відносять 70 % завантаження зали для вистав. Вони складають приблизно 50 % від фонду зарплати. Тобто театр не може існувати без державної підтримки. Витрати на оплату праці у театрі складають до 80 % від загальних операційних витрат. У 2014 р. на виплату премій було спрямовано 183,7 тис. грн, що склало 3,12 % від фонду зарплати. Тому преміювання має досить умовний характер і практично не впливає на мотивацію персоналу.

Система матеріальної мотивації у Київському академічному театрі ляльок має головним недоліком незначний преміальний фонд, розмір якого не надихає колектив театру на

розвиток його діяльності у відповідності до сучасних реалій. Керівництво театру мріє про безкоштовні квитки для дітей, що дасть змогу охопити естетично-виховним впливом більшу кількість дітей. Звичайно, за рахунок відповідного збільшення бюджетного фінансування. Провінційні ж театри ляльок, які не мають такої відчутної бюджетної підтримки, змушені шукати інші джерела фінансування своєї діяльності, що одночасно сприяє їх творчій активності та пошуку нових засобів приваблення глядача.

Перехід економіки України на ринкові рейки сприяє втягуванню наших театрів у ринкові відносини. Радянська держава оголосила себе матеріальним гарантом театрального мистецтва з перших років свого існування. Однак на сьогодні багато театрів недостатньо підтримуються державою через бюджетні відрахування та субсидії. Державні органи в сучасній економічній ситуації навряд чи зможуть істотно збільшити розміри асигнувань на театральне мистецтво, а можливості зростання фінансування за рахунок суспільних фондів споживання нині досить скромні. Це дає підстави вважати, що в недалекому майбутньому театрам самим доведеться зміцнювати стійкість свого становища на ринку культури в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Тобто головним завданням театрального колективу стане вирішення проблеми пошуку і залучення в театр свого глядача, що змусить ставитися до театрального продукту (спектаклю) як до товару, який необхідно вигідно продати, а для цього важливо знати закони ринку, постійно проводити маркетингові дослідження.

КАДРОВА ПОЛІТИКА НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Високий рівень конкуренції, зміна умов ведення господарської діяльності, переосмислення менеджерами місця і ролі свого підприємства і бізнесу в системі економіки країни, міжнародного ринку останнім часом становлять значний інтерес до проблем розвитку організацій. У процесі ринкової трансформації економіки істотно змінюється зміст соціально-економічних, організаційних та управлінських відносин.

Інвестування в людські ресурси в умовах становлення ринкової економіки стає довгостроковим фактором конкурентоспроможності, виживання і розвитку підприємств. Найважливіша складова частина стратегічно орієнтованої політики організації — її кадрова політика, що визначає філософію і принципи, реалізовані керівництвом щодо людських ресурсів. Питання кадрової політики розглядалися у працях В. М. Данюк, В. М. Колпакова, А. Кібанова, А. Колота, В. А. Савченка, В. М. Петюх та інших фахівців у сфері управління персоналом. Незважаючи на зазначені дослідження, деякі теоретико-методологічні аспекти кадрової політики потребують подальшого поглибленого дослідження.

Кадрова політика — це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрову політику можна розглядати як у загальному, так і в конкретнішому сенсі. У широкому розумінні — це система усвідомлених і певним чином сформованих норм і правил, що приводять людський ресурс у відповідність до довгострокової стратегії підприємства.

Призначення кадрової політики — своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Для останнього особливо важливо забезпечити необхідну організацію виробничої поведінки кожного з її співробітників. Як і стратегія розвитку організації загалом, кадрова політика розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації і можливостей, що надаються зовнішнім середовищем. Кадрова політика є частиною політики організації і повинна повністю відповідати концепції її розвитку.

Основою формування кадрової політики підприємства є аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу. Іноді ця робота проводиться за допомогою спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їхніх послуг дуже висока, результат набагато перевищує витрати.

Основними функціями єдиної системи кадрової роботи насамперед є аналіз, планування та прогноз кадрів. Головним завданням цієї функції є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації, тобто необхідно визначити кількісну та якісну потребу в кадрах на поточний період і перспективу.

Реалізація кадрової стратегії досягається шляхом оперативного управління кадрами. Стратегічне й оперативне управління персоналом на підприємстві здійснюють менеджер з кадрів і лінійні керівники. Менеджер з кадрів є головним носієм і поширювачем корпоративної культури, а лінійний керівник відповідає за своїх співробітників, вивчає стан справ в організації та інформує керівництво. Вивчення різноманітних показників роботи колективу (наприклад, невихід на роботу, нещасні випадки, скарги і претензії, продуктивність праці й плинність кадрів) дає змогу визначити наявні та потенційні труднощі.

Щоб управляти персоналом, трудовим колективом, формувати і якісно покращувати його склад, необхідно мати всебічну, достатньо повну, а головне систематизовану,

об'єктивну і достовірну інформацію про колектив загалом і кожного працівника зокрема. Узгодженість кадрової політики з політикою і планами виробництва (послуг) виявляється в єдності їхніх цілей. Як складова частина політики підприємства, кадрова політика щорічно при формуванні річних планів актуалізується поряд з організаційно маркетинговою політикою. Порядок розроблення планів по бізнесу є пріоритетним порівняно з планами по керуванню персоналом.

Таким чином, на підприємстві на стадії зростання потрібно організувати відділ управління персоналом і ввести посаду психолога. Один із перших напрямів їх роботи повинна бути психологічна діагностика співробітників. Це не тільки оцінка професійно важливих якостей, профадаптації, а й оцінка потенційних можливостей працівників, груп, колективу.

На основі соціально-психологічного дослідження, психологічного портрету будується прогноз поведінки співробітників у ситуаціях робочої діяльності. В ситуаціях змін (дезадаптації, стресу) даються рекомендації щодо розвитку особистісного потенціалу, напряму навчання. Діагностика, виявляючи спроможності працівників, допомагає реалізовувати інтереси і стимулює їхнє бажання добре працювати.

Крім того, результати діагностики допомагають керівництву підприємства цілеспрямовано і раціонально використовувати персонал в інтересах організації, грамотно працювати з кадрами.

КОНКУРЕНТОСПРОЖНІСТЬ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, КРИТЕРІЇ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ

У сучасних умовах відбувається посилення конкуренції, внаслідок чого керівники підприємств знаходяться в постійному пошуку нових (адекватних умовам конкуренції) інструментів керування підприємствами і важелів підвищення конкурентоспроможності.

Так, протягом перших тридцяти років ХХ ст. ситуація в суспільстві складалася таким чином, що підприємствам вдавалося досягти успіху, а значить забезпечити свою конкурентоспроможність з мінімальними витратами. Диференціації різновиду туристичних послуг не існувало, а секрет успіху полягав в умінні зробити тур послуг з найменшими витратами. Критеріями оцінки ефективності виробництва в цей час були здебільшого показники співвідношення доходів і витрат.

Однак з часом, з упровадженням нових технологій, прискоренням насичення попиту, інтернаціоналізацією і зростанням конкуренції і посиленням державного регулювання в туристичній сфері, окремі оперативні способи і методи керування вже не приводили до збільшення реалізації турпослуг і підвищення КС підприємств. Зниження накладних витрат,

скорочення персоналу не могли зупинити падіння прибутку. Критеріями оцінки діяльності туристичного підприємства до 2014 року стали вже не тільки традиційні показники співвідношення доходів і витрат, а й організаційної й управлінської ефективності.

З появою стратегічного планування і розвитком теорії конкуренції виник підхід до забезпечення КС туристичних підприємств, заснована на стратегіях конкуренції. Не вдаючись у подробиці, варто відмітити, що цей підхід дає змогу проаналізувати конкурентні переваги, що досягаються підприємством, але не дає точного кількісного виявлення результатів оцінки і тому не може бути взятий за основу сучасної системи забезпечення КС.

Нині для підвищення КС туристичного підприємства і їх послуг упроваджуються системи якості з наступним переглядом на покращення обслуговування туристів, надання таких послуг, які б задовольнили їхні потреби.

Звідси випливає, що менеджери, які працюють на збільшення попиту на турпослуги, повинні аналізувати свій кожен крок з погляду його

впливу на зростання вартості підприємства.

Саме тепер керування підприємством з позицій максимізації вартості бізнесу жадає від менеджерів особливого підходу, заснованого на вартісному мисленні. Це важливо і тому, що не тільки абсолютний фінансовий результат функціонування підприємства (чистий прибуток, у тому числі припадає на одну послугу), а й відносні показники (рентабельність активів, інвестицій, власного капіталу, показники оборотності та ліквідності, а також показники динаміки частки ринку) не корелюють з ринковою вартістю послуг, оскільки не враховують:

- розміри реальних і фінансових інвестицій;
- величину чистого оборотного капіталу;
- потреба підприємства в додатковому фінансуванні;
- операційний, фінансовий та інші ризики властиві підприємству;
- фактор тимчасової дистанції між інвестиціями й одержанням віддачі на вкладений капітал.

Дослідження показують, що ринкова вартість бізнесу туристичного підприємства значною мірою пов'язана з показником грошового потоку. Це означає, що вартісний підхід до керування припускає концентрацію менеджменту підприємства не на поточних змінах величини прибутку, а на довгострокових грошових потоках. У цьому випадку туристичне підприємство, постійно збільшуючи турпослуги з такою вартістю, яка б задовольнила споживачів цих послуг, а такий показник завжди зможе запобігти витоків капіталу в руки конкурентів.

Показник вартості послуг турпідприємства сам по собі є важливою комплексною оцінкою ефективності діяльності підприємства, що адекватно відбиває якість керування ним (якість менеджменту), його фінансове благополуччя і майбутні очікування. Такий параметр реагує на будь-яку зміну ситуації: зниження рентабельності турпослуги, погіршення платоспроможності, збільшення інвестиційного ризику, втрату конкурентної переваги — все це викликає зменшення ринкової вартості підприємства. На підставі цього критерію змінюються підходи до шкали оцінок і рейтингу туристичного підприємства. Показники збільшення вартості запропонованих послуг туристичним підприємством включаються у відомі у світі рейтингові системи.

В міру свого розвитку кожне підприємство зіштовхується з визначеними проблемами і завданнями, подолання і вирішення яких здійснюється за допомогою застосування різних управлінських методик і технологій.

Сучасне життя — час нових виробничих і управлінських технологій, інтернаціоналізації конкуренції, глобалізації світової економіки, швидко мінливих умов зовнішнього середовища, широкого застосування системного підходу в керуванні — ставить перед менеджментом нові завдання. У процесі свого розвитку підприємство зіштовхується з так званими проблемами зростання. Симптомами проблем цього рів-

ня можуть бути такі: ускладнення інформаційних, матеріальних та інших потоків на підприємстві, погіршення фінансового стану, зниження загальної організованості, збої в основних бізнесах — процесах підприємства тощо. Виникає завдання, а разом з нею чергова характеристика стану підприємства — керованість бізнесу.

Розв'язання цих проблем на сучасному рівні припускає застосування тих чи інших управлінських методик, запропонованих багатьма західними й російськими консультаційними компаніями, упровадження сучасних інформаційних технологій, адекватних проблемам. При цьому виникає необхідність узгодження й організації інтегрованої взаємодії безлічі фінансових і управлінських методик та інформаційних систем, впроваджених на підприємстві.

Завдання вибору ресурсів, джерел фінансування, форм і способів інвестування є насуцною для менеджерів кожного туристичного підприємства. Підприємства постійно зіштовхуються з необхідністю забезпечення інвестиційної привабливості — сьомої ключової

характеристики стану підприємства. Забезпечення інвестиційної привабливості — важливе завдання як для підприємств, так і для тур-агентств. Таке вирішення дасть змогу підприємству підвищити вартість турпослуг, вкладеного власниками.

Аналізуючи ключові характеристики стану туристичного підприємства і відомих підходів до оцінки і підвищення його КС, можна сформулювати основні принципи концепції забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств:

1. Завдання забезпечення КС підприємства включає забезпечення КС туристичних послуг, що пропонуються, і власне КС підприємства.

2. Варто виокремити різні критерії КС туристичного підприємства залежно від об'єкту планування і керування.

3. Основним показником КС підприємства на оперативному рівні є інтегральний показник КС туристичних послуг.

4. На тактичному рівні КС підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується комплексним показником його стану.

МЕТОДИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

За сучасних умов жорсткої конкуренції та необхідності підприємств у постійному розвитку, формуванні конкурентних переваг значну роль відіграє кадровий потенціал, наявність необхідних знань, умінь та навичок у працівників. Однак підтримка належного рівня цього потенціалу є складним завданням, яке реалізується через ефективну систему професійного навчання.

Нині конкурентоспроможність підприємства визначається не обсягом природних і виробничих ресурсів, а насамперед інтелектуальним потенціалом і здатністю генерувати нові знання. Тому для підприємств, організацій, компаній України актуальним є питання професійного розвитку та навчання персоналу.

Різним аспектам питання професійного навчання персоналу і розвитку системи професійної освіти приділяли увагу Н. П. Беляцький, Д. П. Богиця, О. А. Грішнова, А. П. Єгоршин, Г. А. Дмитренко, А. Я. Кібанов, В. М. Колпаков, М. І. Магура, М. Б. Курбатова, В. А. Савченко, С. В. Шекшня тощо.

Розглянемо методи професійного навчання персоналу на підприємстві.

Існує величезна кількість методів розвитку професійних знань і нави-

чок, що поділяються на дві великі групи, — навчання безпосередньо на робочому місці і навчання поза ним (в навчальному класі). Основними методами навчання на робочому місці є: інструктаж, ротація, учнівство і наставництво.

Інструктаж — це роз'яснення і демонстрація методів роботи безпосередньо на робочому місці, що проводиться співробітником з досвідом роботи або спеціально підготовленим інструктором. Інструктаж, як правило, обмежений у часі, орієнтований на освоєння конкретних операцій чи процедур, які входять у коло професійних обов'язків того, хто навчається. Інструктаж на робочому місці є недорогим та ефективним засобом розвитку простих технічних навичок, тому він широко використовується на всіх рівнях сучасних організацій.

Ротація — це метод самостійного навчання, за допомогою якого співробітник тимчасово переміщується на іншу посаду з метою набуття нових навичок. Ротація широко застосовується підприємствами, які вимагають від працівників полівалентної кваліфікації, тобто володіння кількома професіями. Крім навчального ефекту, ротація позитивно впливає на мотивацію співробітника, допо-

магає долати стрес, спричинений одноманітними виробничими функціями, розширює соціальні контакти на робочому місці.

Учнівство і наставництво (“коучинг”) — це традиційні методи професійного навчання ремісників. З давніх часів, працюючи поруч з майстром, молоді робітники вивчали професію. Цей метод широко поширений і сьогодні, особливо там, де практичний досвід відіграє виняткову роль у підготовці фахівців, — медицині, виноробстві, управлінні.

Такий метод вимагає особливої підготовки і складу характеру від наставника або коучера.

Навчання на робочому місці відрізняється своєю практичною спрямованістю, безпосереднім зв'язком з виробничими функціями співробітника, надає, як правило, значні можливості для повторення і закріплення вивченого. У цьому сенсі такий вид навчання є оптимальним для вироблення навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань. Водночас таке навчання часто буває надто спеціальним для розвитку потенціалу співробітника, формування принципово нових поведінкових і професійних компетенцій, оскільки не дає йому можливості абстрагуватися від нинішньої ситуації на робочому місці і вийти за рамки традиційної поведінки. Для досягнення таких цілей більш ефективними будуть програми навчання, що проводяться поза робочим місцем.

Лекція є традиційним і одним з найдавніших методів професійного навчання. Під час лекції (яка нині може з успіхом бути записана на відео і показана багатьом групам слухачів),

що становить монолог інструктора, аудиторія сприймає навчальний матеріал на слух. Лекція є неперевершеним засобом викладу великого обсягу навчального матеріалу в короткий термін, дає змогу розвинути безліч нових ідей протягом одного заняття, зробити необхідні акценти. Лекції надзвичайно ефективні з економічної точки зору, оскільки один інструктор працює з кількома десятками, сотнями і навіть тисячами учнів (якщо використовується відео або інтернет). Обмеженість лекцій як засобу професійного навчання пов'язана з тим, що слухачі є пасивними учасниками того, що відбувається, — лекція передбачає практичні дії з боку учнів, їх роль обмежується сприйняттям і самостійним осмисленням матеріалу. В результаті практично відсутній зворотний зв'язок, інструктор не контролює ступінь засвоюваності матеріалу і не може внести корективи в хід навчання.

Розгляд практичних ситуацій (кейсів) дає змогу певною мірою подолати цей недолік. Такий метод навчання передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних чи реальних ситуацій, які можуть бути представлені у вигляді опису, відеофільму тощо. В основі розгляду практичних ситуацій лежить дискусія, групове обговорення, в якому учні відіграють активну роль, а інструктор спрямовує і контролює їхню роботу. Використання цього методу дає змогу учасникам програми навчання познайомитися з досвідом інших організацій (зміст конкретної ситуації), а також розвинути навички аналізу прийняття рішень, розроблення стратегії і тактики. Для успішного використан-

ня методу практичних ситуацій від учнів вимагається певний рівень професіоналізму і теоретичних знань, які повинні бути розвинені на робочому місці або за допомогою інших методів навчання.

Ділова гра — це метод навчання, що найближчий до реальної професійної діяльності учнів. Перевага ділових ігор полягає в тому, що, будучи моделлю реальної організації, вони одночасно дають можливість значно скоротити операційний цикл і тим самим продемонструвати учасникам, до яких кінцевих результатів приведуть їх рішення і дії. Ділові ігри бувають як глобальними (для управління компанією), так і локальними (для проведення переговорів, підготовки бізнес-плану). Використання цього методу дає змогу учням виконувати різні професійні функції і за рахунок цього розширити власне уявлення про організацію і взаємини співробітників.

Самостійне навчання є найпростішим видом навчання — для нього не потрібно ні інструктора, ні спеціального приміщення. Організації можуть отримати значну користь з самонавчання за умови розроблення та надання співробітникам ефективних допоміжних засобів — аудіо- та відеокaset, підручників, навчальних програм тощо.

Основною рисою самостійного навчання є його індивідуальний характер. Учень може визначати темп навчання, число повторень, тривалість заняття, тобто контролювати важливі параметри процесу навчання, які є заданими при інших методах. Водночас індивідуальний характер позбавляє самостійне навчання однієї з найважливіших умов ефективності — зворотного зв'язку — учень наданий самому собі. Розвиток персональних комп'ютерів і їх мультимедіа додатків уможливорює значною мірою подолання цього недоліку.

Отже, професійне навчання персоналу на виробництві має стати важливою складовою стратегії навчання упродовж життя, яка виступає основним вектором розвитку сучасних систем освіти, що мають формувати та підтримувати конкурентоспроможність персоналу.

Реалізація інноваційних методів підготовки кадрів для економіки України та наближення її до стандартів розвинених європейських країн сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності робочої сили, поліпшенню ситуації у сфері зайнятості, зниженню рівня безробіття і дасть змогу реалізувати концепцію безперервного професійного навчання в Україні.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

На сучасному етапі розвитку економіки України основним ресурсом підприємства стає персонал. Мотивація є головним елементом активізації людського фактора, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, а й забезпечує їх ефективне використання.

Система мотивації праці персоналу є цілісним, взаємопов'язаним і взаємообумовленим організмом, джерелом життєздатності якого є узгодження різних інтересів найманих працівників та власників. Тобто якщо вони мають спільні інтереси, то система життєздатна. Якщо спільних інтересів на підприємстві не існує, то система втрачає здатність до саморегуляції, стає неефективною.

Для формування ефективної системи мотивації праці необхідна низка передумов: чітке формулювання принципів мотивації праці, що відображають об'єктивні закономірності розвитку підприємства і взаємини між суб'єктами та об'єктами управління; якісно сформовані цілі підприємства, що сприймаються працівником як засіб задоволення його потреб; достатність фінансових ресурсів для надання винагород; професійно-підготовлені вищі мене-

джери, здатні виявляти потреби персоналу, оцінювати їх та створювати ефективну систему стимулювання праці.

Рисами системи мотивації праці є: сприяння формуванню та досягненню суспільно значущих цілей підприємства і завдяки цьому підтримання рівноваги між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства; орієнтація на створення системи економічних стимулів до праці, тобто рівня, диференціації, структури та динаміки витрат на персонал; поступовий перехід від авторитарного до демократичного стилю управління; виконання функції комунікації між керівництвом і власником підприємства та її працівниками щодо створення і підтримки взаємного порозуміння.

На думку В. М. Гриньової, система мотивації існує незалежно від соціально-економічних формацій, параметри її є сталими і групуються за ознаками мотивів — матеріального, соціального, статутного, духовно-інтелектуального або соціального, колективістського, процесуального та самореалізації. Система мотивації є динамічною, її складові постійно змінюються під

впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

М. С. Дороніна визначає систему мотивації як все те, що підштовхує працівників компанії до подальшої ефективної діяльності.

Як вважає автор, система мотивації праці персоналу підприємства є найбільш завершеною формою організації мотивації, цілісністю функціонування певної сукупності мотиваційних складових (методів), органічно пов'язаних та узгоджених за матеріальними, моральними та соціальними потребами різноманітних груп носіїв інтересів для досягнення поставлених цілей.

Мотиваційні системи формуються як комплекс різноманітних мотивів, які, своєю чергою, визначають стандарти поведінки. Коли мотиваційні системи блокують одна одну або суперечать, можна говорити про конфліктні мотиви.

О. В. Толстіковою для визначення дієвих стимулів праці персоналу на підприємствах України було проведено дослідження причин, за якими

робота не подобається працівникам (див. рисунок).

З рисунку можна зробити висновок, що найвагомим стимулом підвищення зацікавленості у роботі працівників є рівень оплати, її регулярність та повнота.

За даними анкетування, проведеного Інститутом підприємництва у Парижі, дипломовані спеціалісти віком від 25 до 35 років прагнуть до рівноваги між розвитком професійних можливостей та особистих здібностей.

Цікава робота залишається основною вимогою 79 % респондентів, 65 % респондентів бажають, щоб між професійним та особистим життям була рівновага, а 57 % — мріють розвивати ініціативність.

За результатами досліджень стимулів науковців найдієвішими стимулами мотивації праці у російських компаніях є: підвищення заробітної плати, можливість кар'єрного та професіонального зростання працівників, покращення умов праці та заходи щодо створення єдиної команди.



Причини, за якими робота не подобається працівникам

Порівняння основних мотивів праці українських та західних працівників показало, що з опитаних в Україні більше 50 % працівників вважають матеріальне заохочення найважливішим мотивом, тоді як для працівників західних підприємств воно є незначним.

В Україні система мотивації повинна мати ті самі складові, що й в інших країнах, але на цьому етапі розвитку економіки основна увага у цій системі повинна приділятися рівню оплати праці, підвищенню її стимулюючої ролі, що було доведено за допомогою досліджень багатьох науковців.

Проаналізувавши викладене, можна зазначити, що ефективна система мотивації праці персоналу підприємства має охоплювати такі складові:

- 1) система оплати праці (основна, додаткова заробітна плата, компенсаційні та заохочувальні виплати) повинна залежати від вкладу працівника, підрозділу, де він працює, і від підсумкового результату діяльності підприємства;
- 2) соціальні гарантії, до яких належить оплата листків непрацездатності; гарантія зайнятості; програми страхування; фінансове консультування;
- 3) надання пільг, що охоплюють будівництво житла, безпроцентні позики на особисті по-

треби, путівки до баз відпочинку, сімейні грошові допомоги, дотації на транспортні витрати;

- 4) участь працівників у власності підприємства (надання акцій за пільговими цінами — опціон);
- 5) участь працівників в управлінні підприємством (надання їм права голосу при вирішенні низки проблем, делегування повноважень, консультування з працівниками);
- 6) участь працівників у розподіленні прибутку підприємства;
- 7) ротація персоналу, яка забезпечує працівникові просування по службі, професіональне та кар'єрне зростання, збагачення змістом праці;
- 8) покращення умов праці;
- 9) особисте та публічне визнання;
- 10) формування і розвиток моральних якостей особистості і морального клімату у колективі.

Використання системи мотивації праці повинно дати змогу підприємству досягти поставлених цілей.

Отже, чим краще узгоджена система мотивації праці персоналу, тим активніше працівники досягають результатів, спрямованих на реалізацію потреб підприємства, оскільки відчують себе рівноправними партнерами в соціально-економічних процесах підприємства.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПП “ТЕДЕКС МАСТИЛА УКРАЇНА”)

У сучасних умовах докорінно змінилася роль людини у виробництві, яка є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були чудові ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо.

Високий кваліфікаційний та освітній рівень персоналу, ступінь адекватності його вимогам, що пропонуються організаційними та технічними умовами функціонування, — найважливіші передумови забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників на внутрішніх ринках, і, як наслідок, — оздоровлення національної економіки України. У зв'язку з тим, що людські ресурси в ринковій економіці набувають значення як стратегічний фактор успіху підприємства, управління персоналом повинне зводитись не до забезпечення допоміжної функції в організаційному процесі, а до активного впливу на розвиток підприємства в майбутньому.

Недосконалість системи управління персоналом як особливим ви-

дом ресурсів, а саме трудовим, негативно позначається на ефективності використання останнього в умовах нестабільної економіки.

У процесі дослідження було встановлено, що управління персоналом — це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації щодо розроблення концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Основна мета управління персоналом — формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості; забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції: організаційну (планування потреб і джерел комплектування персоналу); соціально-економічну (забезпечен-

ня комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу); відтворювальну (забезпечення розвитку персоналу).

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів. Методи — це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої мети, координації його діяльності у процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні й соціально-психологічні.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного блоку, на нашу думку, належать:

- формування персоналу — прогнозування структури, залучення, підбору та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;
- стабілізація персоналу — формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації та закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний блок пов'язаний з використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращання морально-психологічного клімату в колективі.

Управління персоналом має орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягнення основних її цілей, що вимагає врахування таких аспектів, як довгостроковий розвиток організації; забезпечення ринкової незалежності; одержання відповідних дивідендів; самофінансування розвитку підприємства; збереження фінансової рівноваги; закріплення досягнутого.

Головною метою управління персоналом підприємства є: підвищення ефективності виробництва і праці, підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах, зокрема досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Застосування системного підходу вирішує завдання комплексного розгляду управління персоналом в єдності її складових частин як інтегрованої цілісної системи. Управління персоналом не зводиться до обмеженого набору дій, який традиційно використовувався кадровими службами на підприємствах і в організаціях України. Стратегічна лінія в цьому напрямі полягає у створенні єдиних служб управління персоналом, які виконують весь комплекс притаманних їм функцій, включаючи власну організацію трудового процесу.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) — це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій.

Керована система (об'єкт) — це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління — основна специфічна особливість управління.

Отже, соціально-економічна система складає єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління — це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі.

Кожна система управління персоналом повинна будуватися на відповідних принципах, які реалізуються у взаємодії, їх співвідношення залежить від конкретних умов функціонування організації.

Система управління персоналом є складною і цілеспрямованою, оскільки створюється з метою отримання бажаного вихідного результату або досягнення бажаного стану цієї системи (бажаним результатом є забезпечення високого рівня якості праці та досягнення загальної мети підприємства).

Основними механізмами системи управління персоналом є планування персоналу, методи підбору персоналу, навчання, оцінки ефективності роботи працівників, мотивації до творчої праці. Реалізація наведених механізмів повинна здійснюватися системно.

В умовах ринкового розвитку в Україні необхідне застосування системного підходу до управління пер-

соналом, який передбачає активне функціонування усіх її підсистем та елементів.

ПП “ТЕДЕКС Масла України” — представництво в Україні польської фірми-виробника масел Tedex SA, яка була заснована 20 років тому. Хоча компанія має свої філії в Голландії та Німеччині, статутний фонд повністю заснований на польському капіталі. Головний офіс розташований в Пясеčno біля Варшави.

Українське представництво почало розвивати мережу продажів із західної України, оскільки розташоване у Львові. Компанія існує на ринку вже 10 років і охоплює всі регіони країни. У кожному регіоні TEDEX представлений одним або кількома дилерами.

Одним з основних напрямів діяльності фірми ПП “ТЕДЕКС Масла України” — це робота з транспортними компаніями, перевізниками, АТП. Серед наших клієнтів дуже багато транспортних фірм, які займаються міськими та міжміськими автобусними перевезеннями по Львову та області.

Трансмійні масла TEDEX успішно пройшли чергові випробування на відповідність допускам ZF. Один із найбільших у світі виробників шасі і трансмісій ZF Friedrichshafen AG в черговий раз підтвердив рівень якості продукції торгової марки TEDEX (Польський виробник мастил).

Компанія TEDEX (Польща) виробляє великий асортимент якісних мастильних матеріалів для транспорту і промисловості. Багаторічний досвід виробництва та сучасне обладнання заводу-виробника дають можливість виконувати будь-які

замовлення за обсягом і номенклатурою. Наявність великого асортименту продукції на складі в Києві та оперативна логістика дає змогу швидко доставляти товари по всій території України.

Від його властивостей залежить надійність роботи, але при цьому замовник завжди зацікавлений у більш низькій ціні не на шкоду якості.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПП “ТЕДЕКС Мастила Україна” показав, що підприємство є прибутковим.

Аналіз доходу від реалізації продукції (послуг) показав, що його величина у 2012 р. збільшилася порівняно з 2011 р. на 1138,6 тис. грн, або 38 %, а в 2013 р. порівняно з 2012 р. величина обсягу реалізації продукції (послуг) збільшилася на 863 тис. грн, або 20,9 %. Збільшення доходу від реалізації пов’язано з такими факторами, як ритмічність випуску продукції (послуги); ступінь задоволення попиту населення на продукцію (послуги).

Як показав аналіз собівартості продукції ПП “ТЕДЕКС Мастила Україна”, її величина в 2012 р. збільшилася порівняно з 2011 р. на 130 тис. грн, або 16,8 %, а в 2013 р. порівняно з 2012 р. — на 352,9 тис. грн, або 39,1 %.

Аналіз прибутку ПП “ТЕДЕКС Мастила Україна” показав, що в 2012 р. прибуток підприємства збільшився на 427 тис. грн, або 247,6 %, а в 2013 р. порівняно з 2012 р. — на 94 тис. грн, або 25,7 %.

Важливу роль на підприємстві відіграє його персонал. Аналіз персоналу ПП “ТЕДЕКС Мастила Україна” показав, що його величина у 2012 р.

порівняно з 2011 р. зменшилася на 6,0 осіб, або 3,6 %, а в 2013 р. порівняно з 2012 р. — на 17 осіб, або 9,8 %.

Аналізуючи структуру персоналу за категоріями, можна відмітити, що найбільшу питому вагу становлять робітники (78,9 %). Відповідна частка управлінського персоналу — 5,6–6,4 %. Серед управлінських кадрів переважає категорія спеціалістів (12,8–14,6 %) і найменша частка службовців (2,8–3,2 %).

Варто відмітити, що у робочій силі підприємства переважають працівники віком від 35 до 49 років (їхня частка становить у 2011 р. — 46 %, у 2012 р. — 43 % та у 2013 р. — 46 %). Молодь становить 18 % у 2011 р., 20 % — у 2012 р. та 19 % — у 2013 р. Люди віком від 50 до 54 років у 2013 р. становлять 33 %, що на 8 та 14 % менше, ніж у 2011 та 2012 рр. Працівники віком від 55 до 59 років становлять 13 % від загальної чисельності персоналу підприємства, що на 2 та 3 % менше ніж у 2011 та 2012 рр.

Чисельність осіб з вищою освітою становить 40 % у 2011 та 2012 р. і в 2013 р. — 42 %. Тобто можемо констатувати, що підприємство намагається утримувати якісний рівень персоналу, однак не дбає про його підвищення.

Аналіз інтенсивності руху персоналу показав, що кількість прийнятих працівників на роботу у 2012 р. зменшилася порівняно з 2011 р. на 18 осіб, або 43 %, а в 2013 р. порівняно з попереднім роком — на 8 осіб, або на 33 %. Кількість звільнених працівників з роботи у 2012 р. порівняно з 2011 р. збільшилася на 2 особи, або 9 %, а в 2013 р. порівняно з 2012 р. — на 9 осіб, або 37 %.

Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни також збільшилася на 5 осіб, або 26,3 %, а у 2013 р. порівняно з 2012 р. — на 1 особу, або 4 %.

Це є свідченням негативних тенденцій роботи підприємства з персоналом. Виправлення ситуації можливе за умови пошуку та встановлення відповідності між потребою в кадрах і фактичним кадровим забезпеченням.

Варто також зауважити, що зменшення питомої ваги робітників і підвищення питомої ваги управлінського персоналу в 2013 р. порівняно з попереднім роком призвело до зниження загальної продуктивності праці на 247 грн. Втрати робочого часу в середньому кожним працівником у звітному періоді призвели до зниження рівня продуктивності праці на 66 грн. Падіння загальної продуктивності призвело також до зниження середньогодинної продуктивності праці на 256 грн. Загальний результат впливу всіх чотирьох факторів: 1236 грн, що збігається з падінням рівня продуктивності праці у 2013 р. порівняно з 2011 р.

Аналіз структури фонду оплати праці працівників на ПП “ТЕДЕКС Мастила Україна” за 2011–2013 рр. показав, що на підприємстві збільшився фонд оплати праці у зв’язку зі зменшенням загальної кількості тих, хто працює. Так, у 2012 р. порівняно з 2011 р. фонд оплати праці зріс на 574,9 тис. грн, або 45,4 %, а у 2013 р. порівняно з 2012 р. — на 583,7 тис. грн, або 31,7 %. Це пов’язано передусім зі значним збільшенням обсягу реалізації на підприємстві та збільшенням розміру мінімальної заробітної плати.

Важливе місце у фонді заробітної плати підприємства посідають заохочувальні та компенсаційні виплати. Аналіз заохочувальних та компенсаційних витрат показав, що їх величина у 2012 р. порівняно з 2011 р. збільшилася на 7 тис. грн, або 23 %, а у 2013 р., навпаки, зменшилася порівняно з 2012 р. — на 30,2 тис. грн, або 83 %.

На основі цього можна зробити висновок, що величина фонду оплати праці на підприємстві з кожним роком збільшувалася. Це насамперед пов’язано зі збільшенням розміру мінімальної заробітної плати, розміру премій та надбавок.

Особливе місце в системі стимулювання праці посідають винагороди, які стимулюють групові інтереси, заохочують колективізм у досягненні кінцевих результатів виробництва.

Проаналізувавши систему управління персоналом у ПП “ТЕДЕКС Мастила Україна”, можна стверджувати, що підприємство намагається підтримувати її ефективність, однак не запроваджує ніяких заходів для її покращення.

У процесі дослідження нами встановлено, що існуюча кадрова політика ПП “ТЕДЕКС Мастила Україна” не відповідає сучасним вимогам ринку.

На нашу думку, основним змістом кадрової політики на підприємствах є, по-перше, забезпечення підприємства персоналом, включаючи планування, відбір і найм, вивільнення (вихід на пенсію, звільнення), аналіз плінності персоналу тощо; по-друге, розвиток працівників (навчання, профорієнтація та перепідготовка, створення резерву, службове про-

сування та проведення їхнього оцінювання); по-третє, вдосконалення організації і стимулювання праці, соціальні виплати.

Досліджуючи систему управління персоналом підприємства, виявлено, що у ПП “ТЕДЕКС Мاستила Україна” приділяється незначна увага мотивації та стимулюванню персоналу, а також забезпеченню належних умов праці.

Підприємству необхідно всіляко розвивати систему мотивації для кожного працівника, яка б охоплювала матеріальне та нематеріальне стимулювання, а також поліпшувати умови праці робітників.

Використання комплексної системи мотивування у ПП “ТЕДЕКС Мاستила Україна” сприятиме підвищенню трудової активності працівників, їх зацікавленості у професійному зростанні, розвитку ініціативності в роботі на основі творчого підходу, підвищенню рівня їх конкурентоспроможності, що дасть змогу зміцнити позиції підприємства у конкурентній боротьбі.

Важливим напрямом підвищення ефективності системи мотивації управлінського персоналу ПП “ТЕДЕКС Мاستила Україна” є обґрунтування структури заробітної плати, яка повинна відображати трудовий внесок кожного працівника в досягнення кінцевого результату. До структуроутворюючих можна віднести такі чинники: трудовий потенціал людини, посаду, роботу, індивідуальний результат роботи, колективний результат роботи. Кожен з наведених чинників може мати різноманітні кількісні чи якісні характеристики.

Якщо поліпшити умови праці, автоматизувати процес виробництва, підвищити рівень заробітної плати, покращити навчання працівників, а також підвищити мотивацію праці, то ПП “ТЕДЕКС Мاستила Україна” буде мати можливість значно зменшити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці.

Недотримання всіх цих умов та недбале ставлення керівництва підприємства до потреб працівників призводить до плинності кадрів на підприємстві.

Система об’єктивного інформаційного забезпечення управління, яка формується на підприємстві, здійснює за допомогою механізму об’єктивного інформування інформаційне обслуговування всіх керівників і фахівців різних рівнів.

Відсутність достовірної та повної інформації є причиною прийняття неякісних рішень, які негативно впливають на ефективність функціонування системи управління персоналом.

Ефективна система управління персоналом ПП “ТЕДЕКС Мاستила Україна” вимагає забезпечення швидкого доступу і обробки даних про його кадровий склад, що досягається за рахунок використання сучасних інформаційних технологій. При цьому працівники підприємства повинні мати доступ до інтегрованих даних по кадрових ресурсах підприємства безпосередньо на своїх робочих місцях, що підвищить якість і швидкість прийняття управлінських рішень.

Запропонована організаційно-інформаційна модель системи управління персоналом ПП “ТЕДЕКС

Мастила Україна”, яка заснована на використанні експертних систем і модифікованої структури бази даних, що значно полегшує роботу з аналізу взаємозв’язку показників, дозволяє за допомогою прикладних математичних програм виявляти види залежності і моделювати розвиток ситуацій у перспективі.

Отже, запровадження на підприємстві запропонованих нами заходів, підвищить ефективність системи управління персоналом та сприятиме зростанню ефективності функціонування системи управління підприємством в цілому.

Метою такої роботи було формування рекомендацій щодо діяльності ПП “ТЕДЕКС Мастила Україна”, спрямованої на збільшення кадрового потенціалу та зменшення плинності кадрів на підприємстві, що і було зроблено.

Теоретичною основою дипломної роботи стали роботи сучасних вітчизняних і закордонних фахівців з питань кадрового менеджменту.

При виконанні роботи було опрацьовано достатню кількість літературних джерел, монографій, наукових статей, навчальних посібників, публікацій з питань управління персоналом підприємства.

Отже, ПП “ТЕДЕКС Мастила Україна”, як і будь-яке інше підприємство, повинне використовувати всі наявні інструменти функціонування в ринкових умовах для свого розвитку і для розвитку економіки України в цілому.

Всі сорти палив, змащувальних матеріалів і спеціальних рідин у більшому або меншому ступені отруйні (токсичні) і вогнебезпечні (поже-

жонебезпечні). Палива, до того ж, ще і вибухонебезпечні. Тому необхідно знати основні екологічні властивості експлуатаційних матеріалів, які виявляються при контакті з людиною і навколишнім середовищем. Найбільш важливими з цих властивостей є токсичність, пожежонебезпека, вибухонебезпека і здатність електризуватися.

Мастильні масла (моторні, трансмісійні, індустріальні та ін.) і гідравлічні рідини на мінеральній основі також є токсичними речовинами. До масел, які містять присадки, потрібно ставитися з більшою обережністю, ніж до масел без присадок, оскільки токсичні речовини для присадок, до складу яких входять сірка, хлор, фосфор, цинк, свинець та інші елементи, вивчені ще недостатньо. При порушенні правил поводження з маслами і невиконанні правил особистої гігієни вони можуть викликати екзему, фолікулярні ураження шкіри, дерматити, пігментацію шкіри та інші захворювання.

Для експлуатації техніки, а також для забезпечення всіх видів її ТО і ремонту застосовують великий асортимент палив і мастильних матеріалів.

Загальні вимоги техніки безпеки такі:

- усі працівники перед зарахуванням на роботу, пов’язану з нафтопродуктами, проходять медичний огляд. Вони повинні вивчити і мати у своєму розпорядженні інструкції з технічної, особистої та пожежної безпеки;
- багато робіт необхідно виконувати у спеціальному одязі і

взутті. Необхідно мати захисні пристосування: рукавички, окуляри, маски, протигази та ін.;

- у місцях, де можливе інтенсивне виділення пари нафтопродуктів, не можна знаходитися у взутті чи одязі зі сталевими підківками, набивками, пряжками, а також користуватися сталевим інструментом, щоб уникнути утворення іскри, яка може спричинити пожежу або вибух;
- інструмент повинен бути виготовлений з кольорового металу або обміднений.

Відповідно до ГОСТу 12.1.007–76 за ступенем впливу на організм усі шкідливі речовини поділяються на чотири класи небезпеки: перший — надзвичайно небезпечні; другий — високонебезпечні; третій — помірно небезпечні; четвертий — малонебезпечні.

Мінеральні масла є реальною загрозою для здоров'я людини у тих випадках, коли в них містяться легкі

вуглеводні (бензин, бензол), чи коли можливе утворення масляного туману або масляної пари (при нагріванні, розпилюванні). Дихальні шляхи і легені людини більш чутливі, ніж інші органи, до впливу масляної пари і масляного туману. Вдихання масляного туману із завислими частинками від 1 до 100 мкм викликає отруєння.

Специфіка роботи з нафтопродуктами висуває особливі вимоги до техніки безпеки при роботі з ними. Токсичність, вибухонебезпечність і легка займистість нафтопродуктів вимагають від усіх працівників, пов'язаних з транспортуванням, зберіганням, контролем якості, застосуванням палив і мастильних матеріалів, заправкою техніки, технічним обслуговуванням машин та їхнім ремонтом, суворого дотримання правил особистої і пожежної безпеки, а також рекомендацій зі зниження рівня забруднення навколишньої атмосфери, ґрунту і водоймищ нафтопродуктами.

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Логістика є сучасним інструментарієм, який успішно застосовується у світовому бізнесі для підвищення якості менеджменту фірм, що є одним з істотних чинників забезпечення їх конкурентоспроможного розвитку. Важливе значення для реалізації її потенціалу має створення сучасної логістичної інфраструктури.

Ринок логістичних послуг України перебуває на стадії стабілізації, і світові тенденції у сфері логістики є для вітчизняних підприємців відправною точкою для пошуку нових технологій, способів і форм обслуговування клієнтів в умовах зростаючої конкуренції. Він стає більш цивілізованим, відкритим і професійним.

Як один із шляхів скорочення логістичних витрат за рахунок ефективного управління логістичною інфраструктурою, виводяться конкретні форми і методи управління логістичною інфраструктурою в умовах глобалізації та інтеграції у світову економіку. Логістична інфраструктура включає транспортні, комунікаційні, складські та обслуговуючі елементи, пов'язані з додатковою обробкою товарів, з наданням торговельних, побутових та адміні-

стративних послуг, які забезпечені необхідними ресурсами.

Зниження логістичних витрат і підвищення ефективності роботи транспортного комплексу — це те, до чого повинні прагнути всі гравці ринку. Оптимізація схем доставки вантажів, використання нових технологій — все це можливо при консолідації. Однак поки всі види вантажоперевезень в державі розділені, лише в окремих випадках спостерігаються варіанти їх злиття. Перед компаніями стоїть питання вироблення бізнес-процесів в умовах стагнації, пошуку нових продуктів і технологій.

Визначальною стратегією діяльності на світових ринках є чіткість і висока швидкість оформлення угод. Інакше кажучи, ключовим моментом діяльності в розвинених суспільствах стає підсилення ролі логістики.

Проблемі логістичного управління економічними системами підприємств присвячено багато праць вітчизняних і зарубіжних науковців та дослідників. Окремими дослідниками втрачає від ризиків визнаються складовою логістичних витрат, однак мало хто враховує, що їх оптимізація

в логістичній системі неможлива без попереднього виявлення, оцінки та діагностики ризиків логістичних видів діяльності, а також продуманого вибору рішення, що враховує ризики. Праць, присвячених проблемам ідентифікації, оцінки, прогнозування ризиків в логістиці та управління ними, недостатньо, при цьому в них застосовуються загальні класифікації ризиків та методи ризик-менеджменту без врахування специфіки логістичних видів діяльності. З огляду на це, питання врахування різного роду ризиків у процесі логістичного управління економічними системами підприємств набуває особливої актуальності та практичної значущості в сучасних умовах.

Через нестабільну економіку сучасної України рішенням логістичних проблем необхідно займатися на всіх рівнях управління логістичними потоками. Особливу увагу треба приділити самому підприємству як мікрологістичній системі, оскільки саме на рівні підприємства відчувається загострення логістичних проблем.

Керівництво сучасних підприємств часто стикається зі складними проблемами у сфері постачання. Наприклад, завищені закупівельні ціни, несвоєчасне виконання замовлень виробничих підрозділів, непрозоре складське господарство, великі запаси матеріалів та обладнання на складах породжують проблему неліквідів. Ця сфера тісно пов'язана з транспортом, який відіграє в логістиці особливу роль. Практично на всіх підприємствах транспорту відсутні сучасні транспортні засо-

би, які б відповідали світовим стандартам, спостерігається відсталість інфраструктури транспорту, низький техніко-технологічний рівень і рівень організації управління перевезень.

Для підприємства важливо правильно вибрати той вид транспортування, який дасть можливість доставити вантаж вчасно і без пошкоджень. Однак, вибираючи певний вид транспорту, необхідно враховувати не тільки зниження витрат на транспортування, скорочення часу поставки, але і те, як вплине вибір виду транспорту на інші логістичні операції. В сучасних економічних умовах при транспортуванні підприємство повинно об'єднувати кілька замовлень в одне для певних груп вантажів.

Визначення графіка транспортування дає можливість підприємству своєчасно перемістити матеріал-потік. Це важливо особливо для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл продукту є коротшим, ніж час його проектування, комплектації, виробництва та дистрибуції.

Для підвищення надійності послуг, скорочення термінів виконання замовлень, збільшення гнучкості у складних випадках, налагодження з клієнтами довірчих відносин підприємства можуть вибрати власну транспортну систему. І навіть за умови додаткових витрат на утримання самостійного транспорту, при раціональній організації завантаженості власних транспортних одиниць підприємство буде мати нижчий рівень витрат порівняно з витратами на послуги транспортних компаній.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ У ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ

Оцінка персоналу розглядається як необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення їх кваліфікації. Одним із методів врахування результатів оцінювання для підвищення ефективності та якості обслуговування в будинку відпочинку є вивчення відгуків гостей та відповідне винагородження персоналу у вигляді квартальних премій. Водночас такий підхід спрямований на виявлення кращих співробітників. За результатами оцінки можуть бути позбавлені премії працівники, на яких було подано скарги від клієнтів або партнерів ДП “Будинок відпочинку “Кооператор”.

Проаналізуємо практичні аспекти оцінки персоналу на підприємствах в галузі туризму.

Для визначення думки відвідувачів керівництвом може бути запроваджено метод оцінки “гостьова думка”. Аналіз гостьових анкет дає можливість виявити конкретні випадки неякісного обслуговування, а також існуючі тенденції до зниження рівня сервісу (якщо воно є) як по службах, так і по конкретних персоналіях.

Отримана інформація дає змогу частково прогнозувати розвиток персоналу і планувати тренінги і заняття, які у разі потреби коригують ділову поведінку персоналу та відповідно підвищують рівень обслуговування. Так, у минулому році кілька гостей були не задоволені якістю виготовлення десертів, але водночас ще більша частина гостей висловила подяку шеф-кухарю за смачні перші та гарячі м'ясні страви. Зрозуміло, що досвід приготування різних видів страв не приходить дуже швидко, а необхідні роки для удосконалення здібностей приготування кожного виду страв. Відтак керівництвом готелю було прийнято рішення про направлення на курси підвищення кваліфікації — майстер-клас приготування солодких та фруктових десертів шеф-кухаря та одного з кухарів.

Анкета гостя — це свого роду соціологічне дослідження, і тому, як всяке дослідження, анкета має містити такі розділи:

1. Звернення до гостя. Починається анкета зі слів “Шановний гість!” Звернення до гостя містить також слова вдячності за вибір ним саме нашого готелю і прохання відповісти на питання пропонованої анкети. В анкеті вказано, що думка кож-

ного гостя є для готелю дуже цінною інформацією і буде використана з метою підвищення рівня сервісу і якості обслуговування. Звернення писано від імені директора готелю. У кінці звернення містяться слова вдячності гостю за участь в анкетуванні і побажання приємного перебування в готелі.

2. Інформація про гостя. Будь-яке соціологічне дослідження містить мінімальні дані про те, що дозволяє розбити респондентів на групи по соціально-демографічним або іншим ознакам. Анкета гостя містить такі дані: прізвище гостя, вік, стать, терміни проживання, номер кімнати, а також спосіб, яким можна зв'язатися з гостем у разі потреби (адреса електронної пошти, номер телефону гості можуть не заповнювати). Окрім цієї інформації в анкеті бажано відповісти на питання, що стосуються способу бронювання (самостійно або через туристичну фірму) і мети візиту (на відпочинок, у робочих справах, на семінар тощо) із вказівкою варіантів відповідей і обов'язково порожнім рядком для власного варіанта.

3. Блок питань про технічні характеристики готелю. Питання, пов'язані з ресурсами готелю, технічними характеристиками номерного фонду і конференц-залів, фітнес-центру і ресторану, дають змогу з'ясувати, чим конкретно невдоволений гість, і за можливості усунути причини невдоволення. Питання сформульовано напівзакритими, тобто з порожнім рядком для власного варіанта відповіді.

4. Блок питань про якість харчування в ресторані готелю. Ці питан-

ня необхідно конкретизувати, гостю слід запропонувати відмітити, снідав він, обідав або вечеряв у ресторані готелю, і виставити оцінку за якістю їжі, різноманітності меню і атмосфери ресторану в цілому. Оцінку пропонується виставляти за чотири- чи п'ятибальною системою.

5. Блок питань про якість обслуговування і обслуговуючий персонал. Ці питання розбиті на блоки по відділах і оцінюваних якостях. Наприклад, — це “привітність”, “компетентність” і “швидкість обслуговування” або інші характеристики. У будь-якому випадку кожен гість необхідно оцінити за чотири- або п'ятибальною системою стосовно обслуговуючого персоналу кожного з відділів.

На закінчення анкети гостю пропонується виділити кого-небудь із співробітників готелю, хто був особливо гостинний, а також залишити свої побажання і додаткові коментарі, що стосуються перебування в готелі.

Гостьові анкети розкладаються в номери. Окремо керівництвом продумана система мотивації гостей до заповнення цих анкет. Зазвичай — це матеріальний стимул — надання безкоштовних послуг у ресторані, пральні, екскурсійні квитки — гість, що бере участь в анкетуванні, обирає самостійно в межах 200 грн. При цьому доступ персоналу до вже заповнених гостьових анкет обмежений. Для цього в центральному холі готелю та в ресторані встановлений спеціальний ящик для анкет, про що гості інформовані через ті самі анкети. Гість вкидає анкету в ящик, а корінець на оплачену послугу лишає собі.

Аналіз анкет проводиться як за кількісною, так і якісною ознакою. Результати представляються у вигляді графічних засобів унаочнення — гістограм, кругових діаграм, оскільки вони наочніше можуть ілюструвати ситуацію. При цьому не забуваємо про індивідуальний підхід до аналізу негативних гостьових відгуків, особливо якщо має місце іменна скарга. Директор ДП “Будинок відпочинку “Кооператор”” дотримується думки, що не слід карати персонал, не розібравши конкретну ситуацію із співробітником.

Також паралельно з анкетуванням гостей для аналізу якісного рівня обслуговування 1 раз на півроку застосовується методика “Ревізор”. Це один із способів оцінки якості обслуговування, так званий аудит якості, що проводиться стороннім перевіряючим, якого ніхто з персоналу готелю не знає в обличчя. Мета таких аудитів, зазвичай, полягає у виявленні слабких сторін процесу надання послуг для їх подальшого усунення, а не в пошуку винних і їх покаранні. На ринку консалтингових послуг стали з’являтися фірми, які за аналогією із західними компаніями здійснюють такого роду перевірки. При цьому важливо, щоб виконавець — консалтингова фірма — мав чітке уявлення про об’єкт (потужності і ресурси готелю, його завантаження, особливості процесу розміщення гостей, надання ресторанних і інших послуг), що перевіряється. Це дасть можливість аудиторів дати об’єктивнішу оцінку ситуації. Зразковий план оцінки є приблизно таким.

1. Зовнішній вигляд співробітника стійки розміщення: приймаючий

персонал одягнений в уніформу і охайно; стійка адміністратора чиста і в порядку; вивіску видно; у вестибюлі немає ніяких небезпек, в ньому панує порядок; у співробітника є значок з ім’ям; уніформа персоналу чиста, співробітники охайні.

2. Емоційний контакт з гостем: приймаючий персонал виявляє дружню прихильність і натхнення; говорить чітко, посміхається і здійснює контакт на рівні очей.

3. Поведінка персоналу. Цей чинник є найважливішим і тому вимагає розбиття на детальніші підчинники:

3.1. Дисциплінарна поведінка персоналу: приймаючий персонал стоїть в належному вигляді, не проводить особистих розмов і оперативно реагує на звернення гостей.

3.2. Обслуговування гостя. Цей підчинник включає технологію та етику обслуговування.

Окрім зазначених пунктів оцінки, обслуговуючий персонал, у тому числі і співробітники, які виконують функції менеджера з розміщення, старшого адміністратора або начальника зміни, необхідно оцінювати і з точки зору їхнього уміння працювати із скаргами клієнтів. Скарги — це невід’ємна частина роботи сфери обслуговування. Наявність скарг свідчить про те, що підприємство функціонує і йому є до чого прагнути.

Згідно з дослідженнями 4 % невдоволених клієнтів висловлюють своє невдоволення відкрито. Проте на кожную висловлену скаргу доводяться 26 невисловлених, з яких шість скарг зачіпають серйозні проблеми.

Саме ті гості, які скаржаться, надалі часто користуються послугами готелю, якщо їх скаргу задовольнили або, щонайменше, постаралися задовольнити. Тому для готелю, як, втім, і для усієї сфери послуг, важливо, щоб службовці могли грамотно працювати з конфліктами і скаргами. Просто задоволений клієнт не ділиться своїми враженнями, адже бути задоволеним — це нормально. А ось 13 % невдоволених розповідають про це двадцяти іншим людям.

Ці методики оцінки персоналу готелю спрямовані на коригування існуючих недоліків у його роботі.

Керівництво будинку відпочинку розуміє, що оцінка персоналу індустрії гостинності повинна роби-

тися комплексно і регулярно. Важливість цієї процедури зумовлена смисловим навантаженням, яке вона несе для підприємства. Важливість гостьової оцінки якості обслуговування в умовах гострої конкурентної боротьби підприємств готельного бізнесу за свій сегмент на ринку послуг постійно зростає. Тому розуміння проблем, наявних у готелі, і їх викорінювання — запорука успіху будь-якого підприємства.

Література

1. Ядранська О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління / О. В. Ядранська // Економіка & держава. — 2009. — № 1. — С. 60–63.

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ОПТИМІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ АСК “ІНТЕРТРАНСПОЛІС”)

Управління будь-яким підприємством потребує чіткої координації й прагматизму, тому більшість вітчизняних працедавців використовують традиційні, перевірені часом, методи управління. Водночас досягнення значного результату виробництва в сучасних умовах неможливе без застосування нових підходів в управлінні персоналом. Внаслідок цього виникає потреба в розробці ефективних підходів та вдосконалення методів управління персоналом. Одним із таких є забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату, емоційне управління, елементи якого так чи інакше були присутні в усі часи і у будь-якій компанії, однак економічними науками не виокремлювалися.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу є однією з найважливіших умов боротьби за зростання продуктивності праці і якості продукції, що випускається. Значущість соціально-психологічного клімату визначається також тим, що він здатний виступати як фактор ефективності тих чи інших соціальних явищ і процесів, бути показником як їх

стану, так і їх зміни під впливом соціального й науково-технічного прогресу.

Соціально-психологічний клімат є поліфункціональним показником рівня психологічного включення людини в діяльність, заходом психологічної ефективності цієї діяльності, рівня психічного потенціалу особистості і колективу, масштабу і глибини бар'єрів, що лежать на шляху реалізації психологічних резервів колективу.

Ефективність спільної діяльності багато в чому залежить від оптимальної реалізації особистісних і групових можливостей. Сприятлива атмосфера в групі не тільки продуктивно впливає на результати її діяльності, а й перебудовує, формує нові можливості і виявляє потенційні. Таким чином, удосконалення соціально-психологічного клімату має бути одним з основних напрямів стратегії розвитку будь-якого колективу.

На основі проведеного дослідження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ПрАТ АСК “ІнтерТрансПоліс” визначимо шляхи поліпшення його стану.

Історія розвитку компанії почалася в 1999 році, коли на Львівській залізниці була вперше впроваджена програма добровільного медичного страхування працівників.

“ІнтерТрансПоліс” має 26 ліцензій Держфінпослуг: 16 — добровільних і 10 — обов’язкових видів страхування. Компанія активно розвиває титульне страхування, страхування майна і нерухомості, наземного транспорту, від нещасного випадку, страхування будівельно-монтажних ризиків та ін. У травні компанія відзначила 16-річчя з дня свого заснування. Протягом року активно відкриваються нові філії, ЦОКі, відділення по всій Україні — до кінця року планується відкрити понад 100 нових представництв компанії.

Робота в досить розвиненій та конкурентоспроможній компанії, до якої належить ПрАТ АСК “ІнтерТрансПоліс”, є престижною та перспективною, отже, вимагає таких основних особистих якостей від працівника: комунікабельність; організованість; готовність до навчання; націленість на результат; ініціативність та готовність працювати в команді.

Аналіз кадрового забезпечення ПрАТ АСК “ІнтерТрансПоліс” показав відсоток укомплектованості 82 %: передбачено 97 посад, зайнято 80, відкрито 17 вакансій.

У компанії ПрАТ АСК “ІнтерТрансПоліс” працюють переважно молоді та енергійні люди — від 22 до 46 років, з вищою освітою — 82 % та незакінченою вищою — 18 %. За професією: економісти — 36 %; менеджери — (53 %), у тому числі фахівці в галузі страхування (42 %); інші — 11 %.

У співробітників є впевненість у тому, що ПрАТ АСК “ІнтерТрансПоліс” відома, успішна та конкурентоспроможна компанія, яка піклується про якість своїх послуг. Майже половина респондентів вважають, що компанія не піклується про своїх співробітників.

Основні цінності, які найкраще характеризують ПрАТ АСК “ІнтерТрансПоліс”, — це відповідальність, спілкування, прагнення до досконалості, солідарність, турбота про клієнта. Відсутність гуманізму для страхової компанії не має особливого значення, отже, не впливає на стан соціально-психологічного клімату цього колективу. На жаль, у компанії майже не ціниться чесність, відвертість та лояльність, а це ті фактори, що закладені на моральних загальнолюдських принципах і безперечно впливають на міжособистісні стосунки.

Дослідження соціально-психологічного клімату трудового колективу ПрАТ АСК “ІнтерТрансПоліс” показали, що в компанії спостерігається суперництво між членами команди. Позитивним є те, що у трудовому колективі ПрАТ АСК “ІнтерТрансПоліс” високого рівня заслуговує відповідальність кожного працівника за виконання свого завдання, керівництвом здійснюється надійний контроль та оперативність підготовки і здійснення управлінських рішень.

Загальна картина проведеного дослідження свідчить про позитивність відношення підлеглих до свого безпосереднього керівника. Керівництву бажано було справедливо оцінювати старанність усіх своїх

підлеглих та приділити увагу професійному зростанню найкращих працівників.

У результаті бесіди з працівниками департаменту з'ясувалося, що в ПрАТ АСК “ІнтерТрансПоліс” існує проблема щодо надання вчасної і точної інформації, яка може бути корисною або навіть вирішальною у робочих справах. Результати опитування показали таку думку респондентів щодо отримання інформації: найвищий рівень — 1 особа, достатній — 11, менш ніж достатній — 19 осіб. Співробітниками було висловлено побажання щодо отримання інформації за допомогою таких джерел компанії: щотижневі та щомісячні збори — 11 осіб; через комунікативні зв'язки з колегами — 20; через безпосереднього керівника — 18; електронною поштою — 5 осіб.

Рівень задоволеності в цілому роботою в ПрАТ АСК “ІнтерТрансПоліс” достатній. Необхідно активувати психологічну підтримку щодо рівноваги між особистим і професійним життям, бо це може впливати на показники роботи. А також переглянути для деяких посад режим роботи та можливості навчання.

Проаналізувавши дані, можна сказати, що на першому місці стоять матеріальні фактори (31 %), не меншого значення мають моральні аспекти умов праці (29 %), іншим факторам приділяється близько 27 %.

Емоційне благополуччя, або самопочуття співробітників ПрАТ АСК “ІнтерТрансПоліс”, яке склалося в колективі, залежить не тільки від того, скільки співпрацівників симпатизують цьому, бажають з ним спілкуватися, а й від того, наскільки

ці симпатії та намагання до спілкування взаємні

Загалом стиль керівництва відповідає специфіці роботи колективу, однак вимагає деяких змін щодо надання можливості в реалізації творчих задумів працівників, щодо піклування про професійне зростання та навчання своїх підлеглих.

Для створення умов стосовно поліпшення життєдіяльності колективу особливу увагу слід звернути на:

- оцінку та врахування індивідуальних особливостей працівників, реалізацію потенціалу працівників;
- вдосконалити систему матеріального стимулювання;
- покращити стан гармонізації міжособистісних взаємин у компанії;
- потребу в управлінні лояльністю персоналу.

У ПрАТ АСК “ІнтерТрансПоліс” існує необхідність вдосконалювати систему мотивації персоналу, прив'язати мотивацію кожного функціонального підрозділу до тих показників, на які вони безпосередньо впливають, для подальшого розвитку компанії та підвищення ефективності його роботи.

Сприятливий соціально-психологічний клімат є підсумком систематичної роботи з членами колективу, здійснення спеціальних заходів, спрямованих на організацію відносин працівниками. Формування і вдосконалення соціально-психологічного клімату — це розуміння психології людей, їх емоційного стану, настрою, душевних переживань, хвилювань, відносин один з одним.

Щоб посилити показники міжособистісних взаємин за такими значеннями, як колективізм, згуртованість, відкритість, нами було запропоновано такі методи та форми роботи в ПрАТ АСК “ІнтерТрансПоліс”: запровадження проведення групових дискусій, створення і розвиток організаційної культури, відкритість менеджменту і раціоналізація комунікаційних процесів, застосування тренінгів для створення ефективної команди у страховому бізнесі.

Запропонована розробка і впровадження управління лояльністю персоналу ПрАТ АСК “ІнтерТрансПоліс” забезпечить: підвищення якості і продуктивності праці персоналу; підвищення трудової мотивації працівників; зростання рівня згуртованості колективу; творчий підхід працівників до виконання роботи; підвищення відповідальності

працівників; адекватну оцінку працівниками своєї роботи, діяльності колег і керівництва; підвищення рівня ініціативи і підприємливості у персоналу, виконавчої і трудової дисципліни; позитивне ставлення до подій, що відбуваються в колективі.

Пропозиції щодо оптимізації матеріального стимулювання ПрАТ АСК “ІнтерТрансПоліс” — формування преміального фонду на основі оцінки кількісних показників діяльності конкретного підрозділу стимулюватимуть роботу команди на досягнення єдиної цілі, враховуючи при цьому інтереси кожного працівника колективу. Такий справедливий та обґрунтований підхід як до кожного співробітника індивідуально, так і до колективів загалом оптимізуватимуть соціально-психологічний клімат трудового колективу компанії.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ З УРАХУВАННЯМ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ

У сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності управління персоналом. Достатня забезпеченість необхідними трудовими ресурсами, раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для розвитку та функціонування будь-якого підприємства в галузі ресторанної справи. Управління персоналом є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоспроможності й розвитку закладів ресторанного господарства.

Деякі аспекти проблеми підвищення ефективності управління персоналом знайшли своє відображення у працях М. Виноградського, А. Кібанова, В. Колпакова, В. Кривошей, М. Мурашко, С. Синка, С. Шекшня, О. Шканової, Г. Щокіна, О. Щура та ін.

Питанням становлення і розвитку теорії та практики управління персоналом галузі ресторанної справи присвячено чимало праць зарубіжних та вітчизняних вчених: І. Бланк, В. Блістер, С. Борсук, В. Кривошей, І. Корольков, Ф. Хміль, А. Чухно,

А. Шегда та ін. Водночас питання підвищення ефективності управління персоналом з урахуванням стратегії розвитку мережі ресторанів є недостатньо розробленими і не доведеними до практичного рівня застосування в сучасних умовах.

Розробимо теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування адаптованого до ринкових умов механізму підвищення ефективності управління персоналом з урахуванням стратегії розвитку мережі ресторанів.

Ресторанне господарство — сектор економіки, підприємства якого беруть безпосередню участь у процесі суспільного відтворення, задовольняючи потреби у харчуванні та рекреації населення. Складність забезпечення виконання зазначених функцій в ринкових умовах актуалізує необхідність пошуку шляхів формування ефективних стратегій розвитку підприємств ресторанного господарства з урахуванням їх галузевої специфіки та нових умов господарювання.

Наприклад, мережа ресторанів “Дрова” використовує тактичні

прийоми маркетингу, націлені здебільшого на просування своїх послуг. Насамперед шукаються способи заохочення або переконання клієнтів придбати їх. Керівництво може розробити чудову стратегію маркетингу, спрямовану на зовнішніх споживачів. Успіх буде істотно залежати від якості поведінки членів персоналу, що безпосередньо надає послуги зовнішнім споживачам. Якість послуги й щире бажання персоналу зробити якісну послугу споживачеві є вирішальними факторами в конкурентній боротьбі на ринку послуг.

Ключовою компетентністю у сфері послуг громадського харчування є стратегія “попереднього й досконалого сервісу”. Якщо ТОВ “Дрова” досягне формування організаційного потенціалу й вибудує таку систему, в якій матеріальні і нематеріальні ресурси будуть органічно сполучатися між собою та брендом, що базується на концепції “попереднього сервісу”, вона стане унікальною, а отже, високонкурентоспроможною і досягне рівня “досконалого сервісу”.

Таким чином можна встановити зв'язки між потребами й очікуваннями клієнтів і внутрішніми процесами формування моделі цінності для клієнтів підприємства. Для вирішення цього завдання потрібно їх виявити між потребами й очікуваннями клієнтів і відповідними внутрішніми процесами підприємства на основі побудови моделі цінності для клієнта. Модель цінності для клієнта містить у собі п'ять основних елементів, що визначають сприйняття цінності клієнтом і рівень його задоволеності. Це якість самого продукту, якість об-

слуговування через технології його надання, імідж підприємства, ціна й взаємини між постачальником послуг, клієнтом і персоналом підприємства сфери гостинності.

В реалізації моделі цінності для клієнтів допоможе внутрішній маркетинговий актив мережі ресторанів — система управління людськими ресурсами, що включає наявність кваліфікованого й мотивованого персоналу.

І тут джерелом висококласних послуг є мотивація й високий рівень знань співробітників. Сполучення мотивації співробітників і формування їхніх професійних знань на тотожність бренду і є внутрішнім маркетингом. Внутрішній маркетинг повинен передувати зовнішньому маркетингу й маркетингу взаємин із клієнтами. Реалізація концепції внутрішнього маркетингу дасть можливість вибудувати залежність “лояльний персонал — лояльний клієнт — прибутковість підприємства сфери послуг гостинності”. На виході цього процесу буде розроблена технологія якісного обслуговування клієнтів і контроль за її виконанням, система показників оцінки роботи персоналу залежно від задоволеності клієнтів, інформаційна система підприємства сфери гостинності, що дає персоналу можливість якісного обслуговування клієнтів, а також виховання лояльних співробітників, які надають конкурентне обслуговування.

Запропонований підхід відрізняється від традиційного просування послуг сфери громадського харчування, оскільки націлений не на вирішення поточних питань по залу-

ченню й утриманню клієнтів, а на побудову системи взаємин із клієнтами на довгостроковій основі.

Система внутрішнього маркетингу припускає розгляд внутрішнього ринку підприємства. Цей ринок включає корпоративну культуру, систему, процедури, структури, що існують усередині підприємства, персонал, чиї знання й навички, підтримка й лояльність необхідні для реалізації маркетингових стратегій.

Мета стратегічного внутрішнього маркетингу складається з розробки маркетингової програми, спрямованої на внутрішній ринок підприємства. Ця програма повинна відповідати маркетинговій програмі на зовнішньому ринку, що включає клієнтів і конкурентів.

Завдання внутрішнього маркетингу — створення середовища, максимально орієнтованого на клієнта усередині підприємства. Для цього ТОВ “Дрова” повинно розглядати своїх співробітників як внутрішніх клієнтів. Процес їх найбільш ефективної мотивації (задоволення) і є предметом внутрішнього маркетингу.

Підхід до персоналу підприємства сфери громадського харчування як до внутрішніх клієнтів і забезпечення їхнім продуктом, що задовольняє їхні потреби, повинен перетворити традиційні керовані параметри маркетингового комплексу (послуга, ціна, доведення послуг до клієнта й просування послуг) у наступні категорії: послуги — можливість надання послуг, що компанія надає своєму контактному персоналу; ціна — ступінь мотивації співробітника або зусилля, які співробітник готовий

прикласти для виконання своїх посадових обов’язків; спосіб доведення послуг до клієнта — організаційна структура підприємства; просування послуг — рівень корпоративної культури підприємства.

Алгоритм впровадження програми внутрішнього маркетингу на підприємствах сфери громадського харчування, що включає п’ять послідовних етапів: підготовка, презентація, впровадження, закріплення, аудит.

Здійснення програми вимагає і її докладного опису, але головні результати, з нашої менеджерської й економічної позиції, від використання системи внутрішнього маркетингу в ТОВ “Дрова”: виділитися на фоні конкурентів; підсилити привабливість свого іміджу в очах клієнтів; звести до мінімуму чутливість до зміни цін; підвищити ступінь задоволеності й утримання клієнтів; знайти максимальну кількість прихильників підприємства сфери гостинності, які пропагують її послуги; підняти рівень репутації; підвищити ступінь лояльності персоналу; підвищити прибутковість підприємства.

Результати впровадження програми покаже розрахунок показників економічного й соціального ефекту. Його значення доведуть, що персонал у сфері послуг громадського харчування — головний фактор маркетингу послуг, а отже, найважливішою складовою в досягненні одержання більш високого розміру виручки, відповідно до прибутку й в остаточному підсумку підвищення рівня продуктивності праці і якості життя самих співробітників, є його

організація, у нашому випадку впровадження програми внутрішнього маркетингу.

Перспективи проведення подальших досліджень полягають у розробці методики оцінки впровадженої

запропонованої програми, що дасть змогу визначити дійсну ситуацію на підприємстві у сфері управління персоналом, виявити слабкі місця і дати рекомендації щодо підвищення ефективності.

ШЛЯХИ ПОКРАЩАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА “КИЇВСЬКИЙ ЕКСПЕРТНО-ТЕХНІЧНИЙ ЦЕНТР ДЕРЖПРАЦІ”

В умовах сучасного науково-технічного прогресу зростає увага до явища соціально-психологічного клімату в колективі. Для того аби загальним чином схарактеризувати умови діяльності тієї чи іншої групи, її внутрішню обстановку, часто використовують поняття “соціально-психологічний клімат”, “морально-психологічний клімат”, “психологічний клімат”, “емоційний клімат”.

Актуальність цієї теми визначається насамперед високими вимогами до рівня психологічної включеності індивіда в його трудову діяльність та ускладненням психічної життєдіяльності людей, постійним зростанням їхніх особистих вимог. Удосконалення соціально-психологічного клімату колективу — це завдання розвитку соціального і психологічного потенціалу суспільства та особистості, створення найбільш повноцінного способу життя людей. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу є однією з найвагоміших умов боротьби за зростання виробничої потужнос-

ті праці і якість продукції, що випускається.

Від рівня оптимальності соціально-психологічного клімату кожного окремого трудового колективу значною мірою залежить загальна соціально-політична атмосфера в суспільстві і країні зокрема.

Розглянемо та визначимо шляхи покращання соціально-психологічного клімату в колективі.

Питання соціально-психологічного клімату досліджувалися такими науковцями: Ф. Герцберг, Л. Девіс, Е. Мейо, Е. Пратканіс. У вітчизняній літературі цій тематиці присвячені наукові праці Г. Андрєєвої, В. Мяснищева, Б. Паригіна, К. Платонова, С. Бочарова, С. Клімова, Н. Мельтюхової, Г. Одінцової, О. Оболенського, Б. Савченка, Г. Хорошева, Г. Щокіна, В. Шепель.

Аналіз наукових праць та публікацій свідчить про те, що було проведено велику дослідницьку роботу з вивчення та діагностики соціально-психологічного клімату колективу. Однак факт існування більше двох десятків підходів до оцінки та управління соціально-психологічним клі-

матом вказує на відсутність єдиної думки серед науковців.

Соціально-психологічний клімат колективу — це домінуючий у трудовому колективі відносно стійкий психічний настрій, який формується в основі психічного відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії.

Це дослідження проводилося на базі Державного підприємства Київського експертно-технічного центру Держпраці. Вибірка досліджуваних складається з 30 осіб.

У дослідженні взяли участь жінки та чоловіки віком від 24 до 50 років, які займають на підприємстві різні посади, — від провідних спеціалістів, інженерів до начальників відділів, що дало змогу охопити всю картину загалом, враховуючи погляди підлеглих і керівників.

Під час проведення дослідження були використані такі методики: Експрес-методика вивчення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі О. С. Михалюка і А. Ю. Шаліто, Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А. Ф. Фідлера, Малюнковий тест “Ділові ситуації” Н. Г. Хітрової.

Усі методики підібрані досить влучно і дають можливість чітко визначити соціально-психологічний клімат, який панує на підприємстві, його особливості та специфіку.

Проведення дослідження відбувалося в кілька етапів, оскільки одночасно опитати всіх працівників підприємства було неможливо та неефективно.

Методики О. С. Михалюка та А. Ю. Шаліто, а також методика А. Ф. Фідлера є досить простими у

проведенні та швидкими у процесі оброблення даних. Малюнковий тест “Ділові ситуації” Н. Г. Хітрової є проєктивним, тому він у використанні є значно складнішим. Цей тест дає можливість дослідити безліч різноманітних показників, однак у межах дослідження більшої уваги викликає соціально-психологічний клімат у колективі Державного підприємства “Київський експертно-технічний центр Держпраці”. Для цього використовувалися дані шкали.

Під час проведення дослідження, а також під час аналізу отриманих даних не проводились окремі градації та розмежування досліджуваних за віковими ознаками, за посадою на підприємстві та статтю досліджуваного (окрім методики “Ділові ситуації” Н. Г. Хітрової).

Згідно з отриманими результатами на досліджуваному підприємстві панує оптимальний соціально-психологічний клімат. Не було виявлено загострених відкритих конфліктних ситуацій або відвертої ворожнечі між певними працівниками, або ж структурними підрозділами.

Особливістю отриманих даних було те, що вони не суттєво відрізнялись один від одного в усіх трьох методиках. Це свідчить про те, що отримані дані є достовірними та правдивими.

Порівнявши отримані результати чоловіків та жінок, виявилось, що відмінність не суттєва. Однак вона є. Це можна пояснити, наприклад, тим, що жінки є емоційнішими, ніж чоловіки, тож для них більш характерним є прагнення себе захистити, виправдати. Також це пояснює більший ніж у чоловіків відсоток у фіксації на про-

блемі. Жінкам більше властиво перематися, а чоловіки швидше прагнуть усунути перешкоду.

Звісно, що все це індивідуально і залежить від кожної людини, однак при дослідженні такі тонкощі потрібно враховувати для того, аби в подальшому сформувати максимально оптимальні рекомендації для покращання соціально-психологічного клімату в колективі.

Також проаналізувавши особливості отриманих тенденцій, нами було виявлено таке явище: між суміжними структурними підрозділами підприємства існує певна конкуренція, яка виявляється у прихованій боротьбі за замовника. Це обумовлено тим, що кожен відділ повинен виконувати виробничий план та забезпечувати обсяги для підприємства, збільшувати його прибутковість.

Враховуючи актуальну на сьогодні фінансову, економічну та політичну ситуацію в країні, прибуткові показники підприємства дещо знизилися. Тому кожному відділу стає складніше виконувати поставлений перед ним обсяг робіт.

Зважаючи на отримані результати дослідження, були розроблені практичні рекомендації та соціально-психологічний тренінг, які покликані врегулювати та оптимізувати існуючі в колективі нюанси.

Діагностика соціально-психологічного клімату колективу, впровадження рекомендацій щодо його покращання є комплексним інструментом, який здатен гармонізувати обстеження та ускладнення у процесі здійснення управління персоналом, припинити поширення негативних емоцій, попередити виникнення

у працівників перенапруги фізичних та розумових функцій.

Кінцева мета будь-яких діагностичних дій — вивільнення ресурсів, які зможуть змінити ситуацію на краще.

Стрессова ситуація виникає у випадку, коли людина зіштовхується з впливом певних труднощів.

Підрахунок кількості збитків, які стрес може нанести здоров'ю персоналу, які працюють на ДП КЕТЦ, сприяло розробленню рекомендацій, що можуть істотно допомогти в боротьбі зі стресом та оптимізувати соціально-психологічний клімат в колективі.

1. Щотижневі збори персоналу щодо планування діяльності та завдань на поточний тиждень. Багатьох стресів на роботі можна подолати за допомогою планування. Рекомендовано приділити час плануванню найближчих завдань для структуризації діяльності працівників для того, аби вони спокійно виконували свою роботу.

2. Для фізичного здоров'я працівників можна організувати для бажаючих абонементи у спортзал чи басейн, які територіально розташовані поруч з підприємством. Це дасть працівникам відчуття того, що керівництво піклується про них, це є непоганим одним зі способів матеріальної стимуляції персоналу. А також загальновідомо, що фізичні вправи і навантаження зменшують вплив стресу на організм та зміцнюють його.

3. Кімната відпочинку. Було б чудово, якщо б на території ДП КЕТЦ було створено кімнату відпочинку для персоналу. Її можна було б обладнати невеличким диваном і кількома

м'якими кріслами. Тут працівники могли б відпочити протягом 15–20 хвилин після складних переговорів, наприклад, побути в тиші після конфлікту або певних труднощів. Також вони могли б проводити тут деякий час, спілкуватись на неформальні теми, що сприяло б дружності працівників і тим самим покращанню соціально-психологічного клімату в колективі. Також такі перерви протягом дня допомагають змінити хід думок, трішки відволіктись, аби згодом, знову повернувшись до роботи, мати можливість розглянути її під іншим кутом.

Щоб запропоновані заходи були комплексними, окрім практичних рекомендацій, нами був розроблений та запропонований соціально-психологічний тренінг.

При правильному підході тренінгова програма допомагає підприємству досягнути вищої продуктивності праці, нормалізувати психологічний клімат в колективі, окремим працівникам краще вико-

нувати виробничі завдання, опановувати нові методи, підвищувати кваліфікацію для кар'єрного росту.

Цільовою групою є персонал Державного підприємства “Київський експертно-технічний центр” Держпраці.

Основний зміст тренінгу розподілено на два модулі. Тривалість кожного модуля відповідає одному дню роботи. Модулі програми логічно пов'язані між собою і разом складають єдиний навчальний комплекс.

Щоб усім учасникам було комфортно працювати під час тренінгової програми, перед початком обговорюються та створюються самою групою можливі правила. Серед них одним із головних запропоновано правило “Стоп”, яке дає можливість кожному з учасників зупинитися на певному етапі обговорення проблеми, не давати відповіді на питання чи коментарі на адресу учасника. Таке правило створює комфортну, безпечну та довірливу обстановку для учасників.

АНАЛІЗ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ ВАТ “ПОЛТАВСЬКИЙ ГІРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ”)

Премія — найбільш динамічний елемент системи матеріального заохочення, який дає змогу максимально точно врахувати трудовий внесок кожного працівника. В сучасних умовах функціонування виробництва вкрай необхідним є певний механізм, який би охоплював усі фази формування, використання та супроводження систем преміювання промислових підприємств. Формування системи преміювання повинно складатися з якісного оцінювання та розроблення (або доопрацювання) нової (попередньої) системи преміювання, кількісної оцінки цієї ж системи, формування положення про преміювання.

Жодна преміальна система не буде дієвою та ефективною, якщо вона не зможе швидко реагувати на зміну як економічної ситуації взагалі, так і виробничої на підприємстві зокрема. Гнучкість та динамічність систем стимулювання можлива лише у випадку їх періодичної кваліфікованої оцінки. На мою думку, проведення оцінки ефективності всіх видів премій, за виключенням разових заохочень, заслуг працівника, має бу-

ти обов’язковим та ефективним для підприємств, що використовують преміювання.

Існує широкий комплекс проблем стосовно розроблення, використання та оцінки систем преміювання, які не знайшли відповідного вирішення. В існуючих методичних розробках і рекомендаціях недостатньо розкриті питання організації додаткового стимулювання праці працівників промислових підприємств у системі заходів щодо підвищення загальної ефективності виробництва преміювання.

Таким чином, при організації преміювання на підприємстві часто припускається загальна помилка — персонал не залучається до процесу розроблення та впровадження. Відсутність пояснювальної та організаційної роботи з персоналом підприємства призводить до низької ефективності як основних, так і додаткових систем преміювання, навіть при дотриманні інших вимог щодо розроблення та використання подібних видів стимулювання.

Особливу увагу слід звернути на ту обставину, що в акціонерних това-

риствах не здійснюється контроль за ефективністю преміювання ні на рівні підприємства, ні на рівні окремо взятих підрозділів. Політика в галузі оплати праці, як відомо, є складовою управління підприємством. Від неї значною мірою залежить ефективність будь-якого виробництва. Тому система всебічного стимулювання праці стає в ринкових умовах одним із найважливіших аспектів раціонального використання робочої сили та виробничих ресурсів.

Преміювання за основні результати діяльності у ВАТ “Полтавський ГЗК” проводиться для посилення матеріальної зацікавленості працівників комбінату у своєчасному та якісному виконанні виробничої програми в повному обсязі, підвищення продуктивності та ініціативи праці, стимулювання своєчасного та якісного виконання своїх трудових обов’язків, підвищення відповідальності працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці, створення умов для вияву творчої активності кожного працівника, ефективності виробництва, культури безпеки, виконання встановлених норм, правил і вимог.

Для оцінки результативності діяльності працівників комбінату існує система збалансованих ключових показників ефективності (КПЕ).

Преміювання на основі КПЕ було впроваджено для формування та оцінки кадрового резерву менеджменту на ВАТ “Полтавський ГЗК”.

За результатами дослідження на сьогодні матеріальне стимулювання на ВАТ “Полтавський ГЗК” відповідає вимогам ринкової економіки. Системи преміювання на підпри-

ємстві сучасні, вони поступово формувалися з урахуванням обсягів виробництва за рахунок факторів, заснованих на конкуренції. Як наслідок, вони достатньо стимулюють поліпшення якості продукції, ощадливе використання ресурсів, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу і не допускають збільшення заробітної плати темпами, що можуть перевищувати темпи росту продуктивності праці й ефективності виробництва.

Таким чином, при організації преміювання на підприємстві система преміювання персоналу достатньо ефективна, персонал комбінату залучається до процесу розроблення та впровадження. Відчувається наявність пояснювальної та організаційної роботи з персоналом підприємства, що приводить до високої ефективності як основних, так і додаткових систем преміювання.

Преміювання на комбінаті застосовується тривалий час як стимулювання підвищення продуктивності та якості виконуваних робіт, достатньо розроблено положення про преміювання, узгоджено показники, умови, розміри заохочення та інші складові системи преміювання з напрямками виробничої діяльності, які потрібно стимулювати. На цьому ж етапі вивчається можливість використання нових систем заохочення їх окремих елементів.

У випадку впровадження на підприємстві нових чи додаткових преміальних систем формується проект положення про преміювання, який доопрацьовується. Для якісного оцінювання та розроблення системи преміювання проводиться дослі-

дження думки тих працівників, для яких формується конкретна система преміювання у формі опитування, анкетування тощо.

Преміальна система ВАТ “Полтавський ГЗК” і надалі буде дієвою та ефективною, якщо вона зможе швидко реагувати на зміну як економічної ситуації взагалі, так і виробничої на підприємстві зокрема. Гнучкість та динамічність систем преміювання можлива лише у випадку їх періодичної кваліфікованої оцінки. Проведення оцінки ефективності всіх видів премій, за виключенням разових заохочень, заслуг працівника, має бути обов’язковим та ефективним для підприємств, що використовують преміювання.

Сучасні умови функціонування виробництва та розвитку ринкових відносин можуть викликати необхідність створення системи організації оплати та стимулювання ефективності праці робітників, керівників, фахівців та технічних службовців.

У системах преміювання колективів відділів апарату управління, загальнозаводських служб, центральних лабораторій та інших функціональних підрозділів також використовуються показники їх конкретної діяльності, якщо вони піддаються врахуванню.

Для багатьох компаній актуальними є завдання підвищення результативності діяльності співробітників, а також утримання цінних фахівців. Якщо розмір фінансової винагороди є одним із значущих стимулів для співробітника, то один із шляхів вирішення цього завдання — побудова ефективної системи оплати праці на принципах Performance Management.

Основна суть побудови системи мотивації та винагороди відповідно до Performance Management в тому, що на початку звітного періоду (року, кварталу, місяця) керівникам і співробітникам встановлюються цілі, завдання, за досягнення яких до основної частини заробітної плати (окладу) нараховується додаткова винагорода, так звана премія. При цьому результативні співробітники отримують вищу винагороду за порівняно з нерезультативними. Якщо результативність співробітника зменшується, то преміальна частина заробітної плати знижується. Співробітники, які виконали завдання на рівні нижче мінімального порогу, отримують тільки фіксований оклад. Всі ці виплати неможливі без організованої системи оцінки виконання роботи.

Щоб удосконалити або підсилити дію премій за індивідуальні досягнення, багато компаній переходять на принцип оплати за результатами і впроваджують різні варіанти програм матеріального стимулювання залежно від тих чи інших цілей діяльності. Найбільшого поширення набуло індивідуальне преміювання, колективне або бригадне преміювання, програми преміювання керівників, преміювання за зростання обсягів виробництва.

Підприємство має серйозні причини для того, щоб витрачати час і гроші на розробку різноманітних програм преміювання. Вони на власному досвіді переконуються в тому, що це дає можливість нарощувати обсяги виробництва, збільшити обсяги реалізації, підвищити рентабельність і мотивувати персонал.

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

Для студентів, викладачів і всіх, хто цікавиться менеджментом.

Наукове видання

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

*Матеріали XI–XII науково-практичної конференції
магістрів та молодих вчених,
м. Київ, МАУП, 27 березня та 16 жовтня 2015 р.*

*За редакцією
Н. І. Новальської, Л. В. Бірдус, М. І. Філіпова*

Відповідальний редактор *Ю. А. Носанчук*
Коректор *А. А. Тютюнник*
Комп'ютерне верстання *А. П. Нечипорук*
Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 19.05.16. Формат 70×100¹/₁₆. Папір офсетний.
Друк ротатійний трафаретний.
Ум. друк. арк. 18,06. Обл.-вид. арк. 11,75. 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”