

Секція 2.
Управління персоналом
в сучасних умовах

ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ МЕТОДА ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК В РЕШЕНИИ МНОГОКРИТЕРИАЛЬНЫХ ЗАДАЧ

Бундюк А.Н.
Бундюк Ю.Р.
Шумлянський Ю.В.

Одесский национальный политехнический университет

В условиях глобализации экономики и развития региональных рынков труда возникает проблема доставки рабочих команд к удаленным местам работы. Практически, такие проблемы решают рекрутинговые фирмы при отправке сменных команд на газовые и нефтяные месторождения России или республик Центральной Азии, при замене рабочих команд на компрессорных станциях газотранспортных магистралей для работы по вахтенному методу, криоинговые фирмы при ротации экипажей судов. В работе [1] решается задача выбора маршрута доставки сменных команд на суда в разные порты мира по методу Парето.

В данной работе используется суперкритерий для решения трехкритериальной задачи выбора оптимального маршрута доставки сменной команды к удаленному месту работы. Весовые коэффициенты суперкритерия определяются методом экспертных оценок. Параметры возможных маршрутов доставки представлены в табл. 1. Необходимо выбрать оптимальный маршрут по критериям: стоимость (в выбранной валюте), время доставки (в часах) и степень риска (в процентах).

Таблица 1

Возможные маршруты доставки экипажа

Маршрут доставки	Вектор	Стоимость	Время	Риск
Стамбул-Сингапур-Сидней	А	1650	19	20
Одесса-Киев-Дюбаи-Сидней	В	1500	18	25
Одесса-Вена-Сингапур-Сидней	С	1650	21	25
Одесса-Киев-Франкфурт-Бангкок-Сидней	Д	1780	22	35
Одесса-Будапешт-Куалы Лумпур-Сидней	Е	1750	20	30

Для сокращения диапазона поиска в [1] проведена оптимизация по Парето и определены маршруты А и В. Для дальнейшего расчета используется суперкритерий вида:

$$Q_i = \sum_{i=1}^n b_i q_i, \quad (1)$$

где q_i – параметр решения для $i = 1, \dots, 3$
 b_i – весовой коэффициент параметра q_i .

Определение весовых коэффициентов проведено поэтапно на базе метода экспертного оценивания [2].

1-й этап. Формулировка цели экспертной оценки: «Определение числовых значений весовых коэффициентов параметров». Весовые коэффициенты являются объектами измерения. Для оценивания объектов принят метод ранжирования.

2-й этап. Подбор экспертов в группу.

В соответствии с рекомендациями Л.Г. Евланова [2] экспертная группа должна включать от 6-ти до 12-ти экспертов. В [3] экспериментально установил, что с увеличением количества экспертов достоверность экспертной группы монотонно возрастает (рис. 1). Выбор восьми экспертов в группе вполне обоснован.

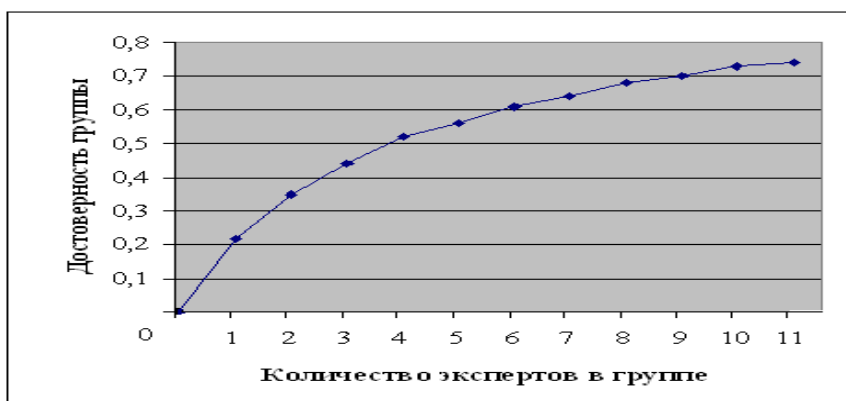


Рис. 1. Зависимость достоверности экспертизы от количества экспертов

Для экспертной оценки было отобрано восемь инспекторов кадровой службы с одинаковой степенью компетентности. На этом этапе проверена достоверность каждого из рекомендуемых экспертов по формуле:

$$D_i = N_n / N, \quad i = 1, 2, \dots, m, \quad (2)$$

где N_n – число случаев, когда i –й эксперт дал решение, приемлемость которого подтвердилась практикой;

N – общее число случаев участия i –го эксперта в решении проблем;

m – число экспертов в группе.

3-й этап. Опрос экспертов

При коллективной экспертизе использованы заочное анкетирование и интервьюирование. Экспертная оценка проведена по 10-ти бальной шкале. В результате опроса 8-ми экспертов по трем объектам построена таблица 2.

Таблица 2

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	10	9	10	9	9	10	10	9
2	6	6	5	6	5	7	6	7
3	4	4	4	4	3	5	4	4

4-ый этап. Обработка экспертных оценок

В данном оценивании каждый эксперт присвоил каждому объекту ранг r_{ij} , в результате чего получается матрица рангов значимости $\| r_{ij} \|$ размерности $n \times m$, где $n = 3$ – число объектов ($i = 1, \dots, n$), а $m = 8$ – число экспертов ($j = 1, \dots, m$).

Ранг $G_j = \sum_{i=1}^n r_{ij}$, для $j = 1, \dots, m$ определяется как сумма оценок i –го объекта, выставленных каждым экспертом (табл.3).

Таблица 3

i	1	2	3
G_j	76	48	32

Для дальнейших оценок определено среднее значение ранга объекта измерения (табл. 4) по формуле:

$$q_i = r_i / m, \quad (3)$$

где G_j – суммарная оценка, выставленная всеми экспертами каждому объекту q_i ($i = 1, \dots, m$);

Таблица 4

i	1	2	3
q_i	9,5	6,0	4,0

Далее определяем относительный уровень важности k_i каждого весового коэффициента по формуле:

$$k_i = M * r_i / (\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n r_{ij}), \quad i = 1, \dots, n, \quad j = 1, \dots, m, \quad (4)$$

где M – коэффициент масштабирования.

Определяем числовое значение каждого объекта (весового коэффициента b_i , табл. 5) по формуле:

$$b_i = k_i / q_i \quad (5)$$

Таблица 5

i	1	2	3
b_i	9,5	3,8	1,7

Для устранения влияния абсолютной величины параметров оптимальных маршрутов на оценку решения следует разделить значение каждого параметра на его минимальное значение (табл. 6).

Таблица 6

Маршрут доставки	Стоимость	Время	Риск
A	1,1	1,055	1,0
B	1,0	1,0	1,25

По (1) находим значения суперкритерия для векторов А и В и записываем их в таблицу 7.

Таблица 7

Наилучший маршрут доставки экипажа		
Маршрут	А	В
Суперкритерий	16,159	15,425

В данном примере наилучшим маршрутом можно считать маршрут В: Одесса – Киев – Дюбаи – Сидней, так как оценка данного маршрута минимальна.

Полученные весовые коэффициенты позволили определить суперкритерии для двух маршрутов и выбрать из них наилучший маршрут как по стоимости и времени доставки, так и по степени риска доставки.

Литература

1. Бундюк Р.А. Управление плавсоставом круизного предприятия судоходной компании: теория и практика: монография. – Одесса: Феникс, 2011. – 222 с.
2. Евланов Л.Г., Кутузов В.А. Экспертные оценки в управлении. – М.: Экономика, 1978. – 51 с.
3. Martino J. Technological forecasting for decision making. American Elsevier Company. Inc. N.Y., 1972.

ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ МОРЯКІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Бундюк Ю.
к.е.н., доц. Кравченко О.А.

Одеський національний політехнічний університет

Глобалізація міжнародного ринку праці – означає його перетворення на світовий ринок з властивими йому протилежностями: динамічністю і нестабільністю. В.М. Лукашевич розкриває поняття "глобалізація", як об'єктивний соціальний процес, вмістом якого є зростаючі взаємозв'язки і взаємозалежності національних економік, політичних і соціальних систем, культур, а також взаємодію людини і довкілля [1].

Глобалізаційні процеси об'єднали національні ринки плавскладу моряків в єдиний міжнародний ринок моряків з розподілом сегментів попиту і пропозиції моряків по країнам світу. Проте на сьогодні на міжнародному ринку моряків склалася така ситуація, коли пропозиція не відповідає попиту. Україна не є винятком з цієї диспропорції, тому так важливо і актуально дослідити структурні особливості ринку моряків і надати рекомендації щодо виправлення невідповідності.

Основною метою даного дослідження являється розробка рекомендацій щодо формування комплексної системи управління плавсоставом судноплавної компанії в сучасних умовах на основі узгодження інтересів судновласника і моряка-кандидата з урахуванням існуючого попиту на міжнародному ринку моряків.

Відомі учені О.Г. Білорус і Д.Г. Лукьяненко, Б.В. Буркинський і А.М. Котлубай досліджували тенденції розвитку торговельного судноплавства України і запропонували нові наукові вирішення проблеми вибору ефективного механізму розвитку мореплавання і всього морського транспортного комплексу України [2,3,4]. Детальну класифікацію круїзних фірм, що надають послуги комплектації кадрів судів, запропонували Карташов С.А., Одегов Ю.Г. і Кокорев І.А. [5]. Така класифікація дозволяє як морякові, так і працедавцеві краще орієнтуватися на ринку праці моряків і круїзних послуг. У даній роботі автори виділяють такі ознаки класифікації: вигляд оплати, способи відбору і підбору кандидатів, структури кадрових агентств і ін. Проте, потребують уточнення шляхи організаційного забезпечення відповідності пропозиції до існуючого попиту. У таких умовах необхідні нові підходи в організації системи управління персоналом підприємств, залучених в міжнародний розподіл праці, для яких ринок праці є основним джерелом поповнення кадрів.

За даними Міжнародної організації транспортників в 2000 році на глобальному ринку праці налічувалося приблизно 1227000 моряків: 404000 командного і 823000 рядового складу. Всі вони претендували на 1019000 робочих місць: 420000 – для командного і 599000 – для рядового складу [6]. Як видно, спостерігається брак командного і значний надлишок рядового складу.

У 2005 році на світовому ринку праці налічувалося 1187000 моряків, з яких 466000 офіцерського і 721000 рядового складу. Цього року вони претендували на 1062000 робочих місць: 476000- для командного і 586000 – для рядового складу [7]. І цього року спостерігається брак командного і значний надлишок рядового складу.

У 2010 році на світовому ринку праці налічувалося 1371000 моряків, з яких 624000 офіцерського і 747000 рядового складу. Робочих місць було запропоновано 1384000: для командного складу – 624000 місць і для рядового складу – 747000 місць. Попит на моряків офіцерського складу як і раніше перевищує пропозицію, тоді як попит на моряків рядового складу вже відповідає пропозиції [8].

За даними звіту [9] зростання попиту на моряків в період з 2005 по 2014 роки надано в табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка зростання попиту на ринку моряків

Моряки	2005 р.	2010 р.	2014 р.
Попит, осіб	10620000	1342600	1434000
Темп зростання, %	100	126	135

За минулі десять років потреба офіцерського складу не була задоволена. Пропозиція рядового складу мала тенденцію до зниження. Прогноз на 2015-2020 роки, за даними BIMCO / ISF [6], показує збільшення попиту моряків, причому пропозиція відставатиме від попиту на 2-5%.

У табл. 2 показана пропозиція морських фахівців на ринках праці моряків країн Східної Європи, Південно-східної Азії і Далекého Сходу.

Особливий інтерес представляє попит і пропозиція офіцерів на світовому ринку праці моряків. Попит і пропозиція офіцерів на ринку безперервно зростають як показано в табл. 3.

Як видно з таблиці, попит на офіцерський склад випереджає його пропозицію. Це пояснюється безперервним збільшенням тоннажу світового морського флоту. До 2014 року планується реалізувати замовлення на будівництво 4950 судів, що зажадає додатково 59200 офіцерів в порівнянні з 2010 роком. До 2014 року на ринку праці моряків очікується збільшення офіцерського складу до 606900 офіцерів при планованій потребі в 621200 офіцерів. Необхідно підготувати додатково 14300 офіцерів.

Таблиця 2

Пропозиція на міжнародному ринку праці моряків

№ п/п	Країна	1990 р.	1995 р.	2000 р.	2005 р.	2010 р.	2010 р. (%)
1	Китай	37390	76482	82017	122208	156000	25,74
2	Філіппіни	190159	244782	230000	120399	146000	24,11
3	Індія	100000	47688	55680	78849	87200	14,37
4	Україна	–	38000	37000	65027	75400	12,44
5	Росія	100000	47688	55680	55680	57200	9,44
6	Польща	18100	12000	12106	13183	30000	4,95
7	Хорватія	–	20800	19500	19500	24000	3,96
8	Румунія	9942	10258	10258	13183	15200	2,51
9	Латвія	–	14305	14305	17542	15000	2,48
10	Всього	455591	512003	516546	505571	606000	100

Таблиця 3

Попит і пропозиція офіцерів на ринку

Офіцери	1990 р.	1995 р.	2000 р.	2005 р.	2010 р.	2014 р. (прогноз)
Попит	448000	427000	420000	476000	562000	621200
Пропозиція	403000	409000	404000	466000	532000	606900

В даний час, кріюінгові фірми присутні в будь-якому портовому місті на території України і у всіх великих морських містах Росії. Найбільшу частку ринку займає Україна, потім Росія, Латвія і Литва. Зважаючи на відносно невелику кількість моряків в країнах Прибалтики і меншої привабливості роботи в морі для громадян Євросоюзу, прибалтійські агентства активно набирають моряків з України.

Отже, пропозиція моряків не відповідає попиту, що потребує структурних змін.

На макрорівні необхідно розробити державні програми пріоритети на фінансування ВУЗів в яких проходять навчання майбутні моряки, і скорочення фінансування середніх учбових морських закладів, на яких сьогодні немає належного попиту на світовому ринку.

На мікрорівні кріюінгові компанії, які є посередниками між судовласниками-роботодавцями і моряками, мають здійснювати підготовку, перепідготовку моряків більшою мірою саме середнього і старшого командного складу, на яких сьогодні є попит, та скорочувати підготовку молодшого командного складу, на який забезпечує пропозицію Індія і Філіппіни.

Література

1. Лукашевич В.М. Глобалістика: навч. посіб. /В.М. Лукашевич. – Львів: “Новий Світ”, 2007. – 440 с
2. Белорус О.Г. Глобальные трансформации и стратегии развития / О.Г. Белорус, Д.Г. Лукьяненко и др. – К.: Ориане, 2000. – 424 с.
3. Котлубай А.М. Экономический механизм развития торгового мореплавания Украины: дис. на соискание уч. степени доктора экон. наук: 08.07.04 / А.М. Котлубай. – Одеса: ИПРЕЕД НАН Украины, 2004. – 406 с.
4. Буркинський Б.В., Котлубай А.М. Продажа морских торговых портов Украины: “за” и “против” / Б.В. Буркинський, А.М. Котлубай // Экономические известия, – № 163 (468), – К.: – 2006. С. 4.
5. Карташов С.А. Рекрутинг: найм персонала [уч. пособие] / С.А. Карташов, Ю.Г. Одогов, И.А.

- Кокорев. – М.: Экзамен, 2002. – 322 с.
6. Морской бюллетень / Международная федерация транспортников, 2001. – № 15
 7. Publication of the BIMCO / ISF Manpower 2005 Update [электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: http://www.bimco.org/en/Corporate/About/Press/Press_Releases/2005/.
 8. The Worldwide Demand for and Supply of Seafarers / ISF Manpower 2010 Update [электронный ресурс] // – Режим доступа: http://www.bimco.org/Corporate/Products/Publications/BIMCO_ISF_Manpower.aspx.
 9. Manning 2010/2011 [электронный ресурс]; annual Report / Publisher N. Gardiner, Director editorial P. Neylon. – London: Drewry Publishing, 2010. – 60 p.

МОТИВАЦИЯ, КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Водянова В.В.
Левандовская И.В.

Одесский национальный политехнический университет

Банку для того, чтобы успешно функционировать в условиях жесткой конкуренции необходимо непрерывно работать над результативностью своей деятельности.

Эффективным можно назвать банк в котором:

- Финансовый результат выше уровня, достигнутого конкурентами.
- Прогнозируемый (расчетный) рост финансового результата в ближайшей перспективе выше уровня конкурентов на текущий момент (или прогнозируемого в ближайшей перспективе).
- Банк выделяет достаточные ресурсы на поддержку и развитие своей деятельности, правильно их использует.

Среди способов повышения эффективности работы банка можно выделить: способ снижения затрат (например: снижения заработной платы персонала и его сокращения), усовершенствования производства банковских услуг и системы менеджмента. Также одним из важнейших способов повышения эффективности работы банка является мотивация персонала, это влечет повышение производительности труда и уменьшает затраты на производство банковских услуг.[1]

На сегодняшний день существует множество работ по исследованию мотивации персонала. Это: теория потребностей К. Альферда, иерархии потребностей А. Маслоу, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория мотивации В. Врума, теория Портера — Лоулера, теория 12 факторов Ричи и Мартина. По данным одного из последних исследований международной консалтинговой компании McKinsey, существуют три важнейшие фактора мотивации. Задачей этого исследования являлось — изучение мотивации персонала в различных странах. Исследование проводилось среди менеджеров среднего звена. Перечисленные далее факторы можно назвать основополагающими в процессе регулирования взаимоотношений в компании. Первый мотивирующий фактор — это работа в компании — «бренд», желание работать в компании, которая известна, успешна и престижна. Второй фактор — это работа сама по себе, работа как интересное дело для менеджера от которого он получает удовлетворение. Третий фактор — это заработная плата и другие формы материального поощрения. В процессе исследования была выявлена важность наличия общей стратегической цели для успешного управления персоналом, которая заключается в том, что каждый сотрудник осознанно трудится для достижения поставленных задач, принимая решения на своем месте, не ожидая, когда поступят указания из кабинета генерального директора компании. Сотрудник мотивирован на работу по поддержанию роли корпоративного бренда, а также на самостоятельную творческую деятельность, дающую возможность самореализации.

Таким образом, в формировании успешного взаимодействия в компании стратегическая цель работает не только на первый, но и на второй фактор мотивации. Для развития мотивации сотрудников очень важно вести последовательную работу по поддержанию стратегической цели и миссии бизнеса. Эта работа может включать целый комплекс мероприятий: от информационного стенда и/или интернета, где размещается оперативная информация по реализации стратегической цели и миссии бизнеса, до корпоративных лозунгов. Также в процессе исследования рассматривался фактор возможности самореализации сотрудников, который реализуется несколькими путями:

- статус и полномочия сотрудника. Что каждый может сделать на своем рабочем месте? Насколько независимо сотрудник принимает решения? Каковы границы ответственности сотрудника?
- участие сотрудника в планировании стратегии и задач организации. Причастность к ключевым планам компании - реально мотивирующая сила;
- возможность развития сотрудника в компании. Когда сотрудники не видят возможности своего развития, может снижаться эффективность выполняемой работы. Приобретение нового опыта, новых знаний в своей компании - мощное средство мотивации сотрудников работать именно в этой компании. [2]

Целью данного исследования является рассмотрение проблемы построения эффективной системы мотивации в банке.

Сущность человека такова, что он не любит работать в полную силу и брать на себя ответственность. Его нужно постоянно заинтересовывать, вдохновлять, побуждать делать что-либо.

Поэтому мотивация персонала является извечной темой для обсуждений и проблемой, с которой сталкивается каждый руководитель. Суть затруднения заключается в необходимости использовать индивидуальный подход к различным сотрудникам. Задачей управленца является выявить потребности определенного человека и подставить правильные значения в формулу эффективной мотивации:

$$\text{Стимул} \times \text{Потребность} = \text{Мотив}$$

Т.е. только стимул, который подкреплен потребностью, побуждает человека к какому либо действию.

Главной задачей руководителя является выявление потребностей сотрудников и подбор соответствующих стимулов. Побудительными факторами могут выступать: заработная плата, премии, надбавки, предоставление оплачиваемого отдыха, улучшение рабочей атмосферы, организация корпоративных вечеринок, размещение фото на доске банка "Лучшие сотрудники", награждение почетной грамотой, ценным подарком, улучшение условий труда. При правильном подборе стимула в человеке зарождается мотив, т.е. внутренне побуждения, желание, стремление работать лучше. Руководители среднего звена обычно лучше знают своих подчиненных, лучше понимают как их нужно мотивировать, поэтому необходимо наделять их достаточными полномочиями. [3]

Мотивация - это та самая сила, которая движет нами. При правильной мотивации можно добиться наивысших успехов, лучших показателей по продажам, повышения качества товаров и услуг компании, минимизации утечки мозгов. В общем, в рамках капиталистического общества, главной целью мотивации является получение максимально возможной прибыли.

Важным аспектом также является то, что система мотивирования должна быть справедливой, простой, понятной для всех сотрудников. Необходимо уменьшить количество коэффициентов и факторов влияющих на оплату труда до минимума. Мотивация должна соответствовать целям и стратегии развития компании и ее кадровой политики, корпоративной культуре компании, гибко реагировать на все изменения внутренней и внешней среды, материальное вознаграждение должно быть конкурентоспособным на рынке труда и учитывать уровень жизни в регионе.

Руководитель должен в обязательном порядке развивать внутреннюю мотивацию персонала. Воспитывать преданность и любовь к компании.

Иногда внутренние мотивы, которые побуждают человека к действию, очень сложно выявить. Порою даже сам человек не всегда их понимает и осознаёт. Но тем не менее внутренняя мотивация сильнее толкает человека к действию, чем внешняя.

Так как гораздо проще обучить внутреннемотивированного работника, чем мотивировать квалифицированного специалиста, на плечи эйчара при подборе персонала возлагается сложнейшая задача, ведь среди сотен претендентов, он должен выявить человека с высокой внутренней мотивацией.

Вывод: чтобы построить правильную систему мотивации нужно выявить потребности сотрудника и подобрать соответствующие стимулы, наделять менеджеров среднего звена полномочиями касательно мотивации, нельзя ограничиваться лишь материальными вознаграждениями, а больший акцент делать на нематериальной мотивации, воспитывать внутреннюю мотивацию сотрудников.

Все это важно так, как мотивация, которая увеличивает продажи на 1% дает 10 миллионов долларов с 1 миллиарда, а низкая мотивация сотрудников может привести к:

- падению производительности труда;
- ухудшению социально-психологического климата в коллективе;
- снижению качества труда;
- ухудшению имиджа компании на рынке.

Литература

1. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. [Текст] / О.С.Виханский, А.И.Наумов. - М.: МГУ, 2005. - 438с. ISBN 3-0215-2410.
2. Факторы мотивации персонала [Электронный ресурс]: (итог проведенного исследования)/Осипова Э.Н.//Вестник McKinsey & company. - 2010 - №21 - с.7. Режим доступа к журналу:http://www.mckinsey.com/re-gv2/rq/login.aspx?ReturnUrl=%2frussianquarterly%2farticles%2fissue18%2f09_0108.aspx — Название с экрана.
3. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. [Текст] / Г.В.Щекин. - К.: МАУП, 2008, 400с. ISBN 2-1257-1256.

ОСОБЛИВОСТІ МАТЕРІАЛЬНОЇ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Гоцелюк С.Ю.
Гусаріна Н.В.
к.е.н., доц. Коваленко О.М.

Одесский национальный политехнический университет

На всіх етапах розвитку виробництва була особливо важлива людина і її діяльність. На даний момент велику частину роботи на себе узяли машини, які стають усе більш незамінними унаслідок активного НТП. Але якщо людина грамотно не управлятиме цими досягненнями науки, то корисний ефект роботи досягнутий не буде. На результат роботи людини особливий вплив має його мотивація до активних і грамотних дій. Тому так важливо і необхідно займатися проблемами мотивованості і методикою їх вирішення на підприємствах.

Мотивація праці персоналу - це частина процесу управління, за допомогою якого людська енергія перетвориться в певну поведінку, очікуваним результатом останнього являються ефективні спільні дії, що реалізують плани організації. На дієвість процесу мотивації, активізацію поведінки людей в процесі праці впливають такі чинники, як рівень розвитку і узгодженості організаційних, управлінських і міжособистісних стосунків в організації, сукупність соціально-економічних, науково-технічних, правових та інших методів впливу, що впливають на людину.

Проблема мотивації праці персоналу досить широко розглядається сьогодні в науковій і публіцистичній літературі. Складність практичної організації системи мотивації персоналу визначається слабкою вивченістю особливостей мотивації працівників, зайнятих в різних видах виробництва.

Актуальність теми визначається тим, що ефективна мотивація персоналу є одним з найбільш суттєвих чинників конкурентоспроможності сучасних організацій. В той же час теоретичні аспекти побудови механізмів мотивації, адекватних українській специфіці, потребують подальшої розробки. Далекі від досконалості практичні кроки організацій з приводу використання механізмів мотивації персоналу.

Мета даної роботи полягає у визначенні застосування мотивації як основи мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві.

В сучасному розвитку економіки будь-яка система управління здатна успішно функціонувати, якщо вона включає у собі ефективну систему мотивації праці (як головний чинник ефективнішої роботи підприємства), що спонукає кожного працівника працювати якісно, і сумлінно задля досягнення конкретно поставленої мети організації.

Розробка системи мотивації праці, що дозволяє найбільше зіставити інтереси й потреби працівників з його інтересами і стратегічними завданнями підприємства, є ключовою завданням управління.

Існує два типи мотивації : матеріальна і нематеріальна. До матеріальних стимулів традиційно відносять зарплату, премії і бонуси. Інші чинники можна умовно віднести до нематеріальної мотивації. Хоча для компанії "нематеріальна" не означає "безкоштовна". Так, соціальні пільги частіше відносять до нематеріальної мотивації, оскільки співробітник не отримує на руки "живі" гроші. Проте компанія витрачає засоби на ці соціальні пільги (додаткове пенсійне забезпечення, медична страховка, оплата проїзду, обідів, мобільного зв'язку і т. д.). Додаткових витрат вимагають і такі види мотивації, як, наприклад, корпоративні заходи. Нарешті, існують дійсно нематеріальні стимули - це будь-які види заохочень: усна похвала співробітника у присутності його колег, конкурс "Кращий працівник місяця", дошка пошани, нагородження грамотами і відмінними знаками.

Говорити про пріоритетність матеріальної мотивації і його більшої ефективності, проти нематеріальної, який завжди правильно. Хоча матеріальна мотивація має певні переваги. Зокрема, вона є найбільш універсальною, оскільки, незалежно від займаного становища, працівники більше цінують грошові заохочення і можливість розпоряджатися отриманими засобами. У окремих випадках працівники навіть готові проміняти будь-які методи нематеріального заохочення з їхньої грошові еквівалентами.

Слід зазначити, за всієї ефективності і універсальності грошових заохочень, обмеження лише матеріальною мотивацією не принесе бажаного результату. Члени будь-якого колективу – це з різними життєвими цінностей і установками, при цьому видачею премій і бонусів сприяти згуртуванню колективу досить проблематично. Понад те, матеріальні заохочення розраховуються виходячи з результатів виконаної роботи і може варіюватися у людей, котрі посідають однакове становище у службової ієрархії. Усе це нерідко викликає невдоволення, і мало сприяє створенню здорової атмосфери у колективі. В багатьох випадках просто необхідна якась моральна компенсація і врівноважуючий чинник, у якого виступають методи нематеріального заохочення.

Сьогодні багато компаній розробляють серйозні комплексні програми мотивації персоналу. Однак ці програми не завжди працюють ефективно, тому що не враховують особливості окремих співробітників. Мотивувати людину, що цінує спокій і стабільність, можливість вирішувати складні задачі на свій страх і ризик так само недоцільно, як і мотивувати активну заповзятливу людину надбавкою до зарплати за вислугу років.

Ясно, що будь-які системи, у тому числі і система мотивації, розробляються і впроваджуються в руслі загальної стратегії організації. Варто пам'ятати, що сама стратегія реалізується на конкретних робочих місцях. Необхідний баланс між інтересами організації в цілому й окремих співробітниках.

Фахівці вважають - система мотивації повинна коректуватися і доводитися до зведення кожного співробітника. Від цього залежить, стане пропонована система мотивуючим чи демотивуючим фактором.

Визначивши, який тип працівників переважає в компанії, можна виробити рекомендації зі створення оптимальних умов, при яких буде забезпечена максимальна віддача. Для різних типів працівників у різному ступені важливі влада, авторитет, гроші, стабільність, суспільне визнання, наявність затверджених процедур, збереження статус-кво тощо.

Література

1. Данилюк А. Особливості сучасної системи мотивації трудової активності працівників // Схід.– 2007.– №4.– с.50-53.
2. Ситнік О.Д., Ковальчук О.А. Оцінка персоналу в системі мотивації // Актуальні проблеми економіки.–2007.– №11.– с.84-87.
3. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль, - К.: Академвидав, 2006. - 487 с.

РОЛЬ HR – БРЕНДИНГА В УПРАВЛЕННІ ПЕРСОНАЛОМ

Добровольская Л.Э.
Томашевская М. В.

Національна академія державного управління при Президентові України

HR-брендинг достаточно редкое явление на отечественном рынке. Интеграцией персонала и бренда на Украине занимаются единицы. В свою очередь пользу развития бренда работодателя на западе оценило большинство лидирующих компаний.

HR-бренд - это образ компании в сознании сотрудника, потенциальных работников и на рынке труда в целом.

Бренд – это эмоции, которых всегда не хватает, выраженные через деньги, которых никогда нет. Если в случае с обычным брендингом, стоимость бренда – это та надбавка, которую мы как потребители готовы платить за этикетку, то для HR-брендинга этот коэффициент представляет собой ту сумму, на которую сотрудники готовы уменьшить свои требования по компенсации ради работы в брендовой компании.

HR-брендинг – это способ привлечь квалифицированных сотрудников, но не деньгами, как это обычно бывает, а созданием более привлекательного имиджа работы в компании. Люди идут работать в такие компании, во-первых, поддавшись обаянию бренда и, во-вторых, понимая, что это хорошая строчка в резюме.

По сути, HR-брендинг — это постоянная, непрерывная работа, направленная на интеграцию бренда в персонал или, наоборот, персонала в бренд. Он решает те же вопросы, что и брендинг — увеличивает эффективность бизнеса и повышает прибыль, но используя при этом инструменты управления персоналом. Продолжаясь на протяжении всей жизни компании, HR-брендинг направлен на создание единого видения компании, бренда у сотрудников и осознание своей принадлежности и ценности для компании для достижения общих целей.

По данным последних исследований Head Hunter в 2013 году лишь 6% отечественных компаний планируют вложить деньги в HR-брендинг. Виной тому и высокий уровень безработицы, который создает иллюзию того, что персонал это совсем не то, за что надо бороться, и во что необходимо вкладывать деньги.

Многие из лидирующих компаний готовы вкладывать деньги в обучение, поощрение и развитие персонала. Но обычно это происходит несистемно, в отрыве от бренда, хотя и дает свои результаты чаще всего потому, что конкуренты так не поступают.

Столь низкое использование HR-брендинга во многом связано с заблуждениями менеджеров.

1. HR-брендинг занимается привлечением персонала.

Это одна из главных ошибок. Найти «звезду» для вашей компании может любое рекрутинговое агентство. Но и подбор талантливых работников не будет иметь никакого смысла, если компания не воспринимается как сильный и целостный бренд. Да и привлекательность компании для потенциального сотрудника — это еще не цель бренда. Ведь каждый, кто начинает работать в компании, старается осознать, насколько верны их представления о компании и стоит ли соответствовать принятым в компании ценностям. Конечная цель HR-брендинга — повышение эффективности работы персонала. В компанию должны хотеть приходить работать те люди, ценности которых совпадают с ценностями вашего бренда.

2. Корпоративную культуру можно изменить.

Корпоративную культуру можно скорректировать через время после ее формирования, можно, используя определенные методы, сделать так, чтобы сотрудники работали лучше или больше. Но изменить корпоративную культуру можно, только заново набрав весь персонал. Она уже существует с момента создания компании. Неважно, есть она на бумаге или нет.

3. Брендинг затрагивает только внешний вид сотрудников.

При заказе брендинга или ребрендинга мало кто думает о том, как на изменения в компании отреагирует персонал, и как это повлияет на его работу. Как правило, сотрудников просто ставят перед фактом об изменении идеи, цели компании, логотипа и фирменного стиля. Это самая распространенная ситуация. На самом деле персоналу необходима адаптация к новым условиям, и без помощи и привлечения руководства и брендинговой компании сделать это будет сложно. Персонал по вине генерального директора может вообще убить бренд.

Когда работа с персоналом не проведена, то человек делает так, как хочет, и не так, как нужно бренду, а так, как нужно ему. В итоге — бренд разваливается изнутри.

4. За HR-брендинг нужно платить отдельно.

Работа по адаптации персонала к новому бренду — работа брендинговой компании. Но чаще всего только самые правильные компании включают в состав услуги еще и семинары для топ-менеджеров. Обычно их пытаются продать отдельно, хотя это неотъемлемая часть брендинга.

За обучение сразу всего персонала никто не возьмется в силу трудоемкости и неэффективности этого мероприятия. Гораздо проще и эффективнее обучить топ-персонал: собственника, управленца, директора по маркетингу, директора по персоналу и директора по продажам. Именно они донесут всю информацию до сотрудников.

5. HR-брендинг — это быстро.

HR-брендинг, как и брендинг, невозможно сделать за месяц. Если учесть, что брендинг — это работа со всеми видами коммуникации компании, а не просто создание новой формы и распечатка правил поведения для сотрудников на рабочем месте. Как правило, результат от HR-брендинга будет виден через поведение потребителей через 12-24 месяцев, а положительные сдвиги в поведении персонала будут заметны чуть раньше, через 3-4 месяца. Но лишь немногие понимают, что брендинг и HR-брендинг, в частности, это путь, а не конечный результат. Как только компания заявляет, что создала бренд — это фактически означает смерть компании на рынке, поскольку бренд — это непрерывное развитие.

У компании с активной позицией на рынке существует минимум пять поводов вплотную заняться HR-брендингом:

1. Желание привлечь лучших профессионалов.

2. Желание сохранить собственный квалифицированный персонал.

3. Желание повысить производительность труда персонала.

4. Желание инновационного прорыва в бизнес-развитии компании.

5. Желание не отстать от динамично меняющихся рыночных технологий, носителями которых является квалифицированный сторонний персонал.

Литература

1. Белова В.Л. О социальной ответственности бизнеса// Социально-гуманитарные знания. — 2004. — №5. — С. 241-253.
2. Игнат Л. Ребрендинг - это многомерное изменение философии// Управление персоналом. — 2007. — N 2. — С. 14-18.
3. Куштавкин Д.Е. Разработка бренда как фактор формирования конкурентных преимуществ//Маркетинг в России и за рубежом. — 2007. — N 3. — С. 70-75.
4. Родин Д. Брендинг во внешнеэкономической деятельности// Маркетинг. — 2004. — №6. — С. 51-62.
5. Яндиев М.И. Оценка бренда компании на базе инструментария финансовых рынков// Финансы. — 2007. — N 7. — С. 65-67

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА

к.е.н., доц. Дорошук А.А.
Савченко А.А.
Мартынюк Н.И.

Одесский национальный политехнический университет

Все меняется и в современное время предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление. В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями.

Проблема повышения эффективности и результативности работы менеджера является актуальной в настоящее время. Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. В свою очередь необходимо помнить, что любая организация представляет собой единое целое и если работу самого менеджера не организовать должным образом, то менеджер не сможет работать эффективно, что, несомненно, повлияет на работу всей организации.

Этой проблемой занимались такие ученые как: Л.Зайверт, В.Поретто, М.Вуджок, Д.Фрэнсис, Д.Эйзенхауэр, И.Адизес и многие другие. Но до конца проблема повышения эффективности и результативности работы менеджера не изучена.

Концепция управления изменениями охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия. Во многом эффективность управления изменениями зависит от лидера и его команды, поэтому важно повысить личную эффективность. Для этого можно использовать методологию Ицхака Адизеса.

Роль лидера на любом уровне заключается в том, чтобы обеспечивать непрерывность изменений и в тоже время сохранять единство и целостность. Система управления изменениями - результативна, если производит тот продукт, для производства которого и была создана. Система управления изменениями - эффективна, если она делает это с наименьшими возможными затратами. Успешная организация результативна и эффективна как в кратковременной, так и в долгосрочной перспективах.

Соответственно, максимально эффективный менеджер – тот, кто способен на высшем уровне выполнять одновременно все 4 функции: «код Адизеса», или код РАЕІ. Суть его проста: чтобы компания была эффективной, руководство должно правильно и своевременно выполнять четыре функции: удовлетворять потребности рынка и клиентов (Р — от provide), гарантировать соблюдение бюрократических порядков (А — от administrative), поощрять предприимчивость (Е — от entrepreneurial), на основе общих ценностей, интересов и мировоззрения создавать в компании атмосферу сотрудничества (І — от integrate). Ицхак Адизес считает, что таких менеджеров не бывает, но в зависимости от предпочтения к выполнению той или иной функции, или их совокупности, - можно определять индивидуальные стили менеджмента. Такой подход позволяет создавать взаимодополняющие управленческие команды и уточнить, какие навыки руководителей требуют дальнейшего развития.

Повышение эффективности и результативности предприятия стоит начать с повышения эффективности менеджера, за счет формирования у него компетенции менеджера. Компетенция менеджера - это знания, умения, навыки и личностные характеристики, которые проявляются в поведении сотрудника и определяют его успешность и результаты в той или иной должности. Следовательно, для того, чтобы была реализована стратегия бизнеса, необходимы сотрудники, обладающие необходимым набором компетенций.

Улучшению компетенции менеджера «Лидерство и личная эффективность» способствует использование тайм-менеджмента. Тайм-менеджмент - искусство управления собственным временем. Это умение определять, что является главным, а что – второстепенным, к чему в первую очередь стоит приложить усилия, а что может и подождать.

Основной секрет личной эффективности заключается в правильном распределении времени. Тайм-менеджмент помогает избежать незавидной участи заложника собственного бизнеса или карьеры. Эмоциональное напряжение блокирует производительность, приводит к быстрой утомляемости и апатии. Поэтому, чтобы не стать жертвой стресса или, еще хуже, синдрома хронической усталости, нужно заниматься управлением временем или тайм-менеджментом. Те, кто добился успеха в своей жизни, много времени посвящают планированию. Ежедневное планирование просто необходимо для повышения производительности и эффективного управления временем.

Правило 6 «П» руководителя гласит: правильное предварительное планирование предотвращает плохие показатели. Планировать и думать нужно всегда на бумаге. Если цели нет на бумаге, то она не существует. Задача тайм-менеджмента заключается в том, чтобы вовремя определить главное дело. Расстановка приоритетов позволяет эффективно управлять списком намеченных дел, присваивая каждой задаче свой уровень важности. Так, задача, отмеченная буквой А, указывает на самое важное дело с самыми серьезными последствиями в случае невыполнения. Главное правило метода состоит в том, чтобы не браться за дело Б, пока не выполнена задача А, а за дело В, пока открыта задача Б, и т.д. Буква Д означает «дойди!». Этой буквой стоит отмечать малозначительные задачи, которые ни на что не влияют. Для расстановки приоритетов в каждой группе задач, стоит использовать цифры, которые будут указывать на последовательность выполнения дел. Таким образом, самое важное дело в списке должно быть обозначено как А1.

Основной секрет управления временем заключается в сосредоточенности и целенаправленности. Нужно начаться решению первоочередных задач и делать все последовательно, то есть что-то одно в определенный период времени. Бросая дело и возвращаясь к нему снова и снова, менеджер снижает эффективность в 5 раз.

Все дела можно разделить на 4 группы. Такая классификация носит имя американского президента и называется методом (окном, принципом) Эйзенхауэра.

– Первостепенные задачи — это дела срочные и важные. Попытка отложить такие дела на потом создаст ненужные проблемы — за них нужно приниматься самому и немедленно.

– Далее идут дела важные, но не срочные. Такие задачи можно отложить, однако они могут оказать сильное влияние в долгосрочной перспективе.

– Срочные, но не важные задачи мало сказываются на успехе. Занятие срочными, но не важными делами не дает результата и может сильно отразиться на эффективности. Такие дела отнимают большую часть временного резерва.

– Логично предположить, что несрочные и неважные дела не имеют никакого значения в принципе и не несут никаких последствий при их невыполнении. Такие дела можно смело вычеркивать из списка.

Старая притча гласит: если первым делом с утра должны съесть живую лягушку, утешением может служить то, что это самое плохое, что может случиться за весь день. Слово «нет» экономит неожиданно много времени. Самое главное слово для организации собственного времени — это вежливое «нет». Нужно учиться отказываться и говорить «нет» задачам, не входящим в число избранных приоритетов

3 вопроса для Вашей эффективности

Менеджеру стоит задавать себе 3 следующих вопроса в течение дня:

1. Какие дела самые важные и ценные?

2. Что могу сделать я и только я, что значительно улучшит положение?

3. Как использовать свое время с наибольшей пользой?

Ответы на эти вопросы позволят удвоить производительность.

Корзина для мусора — один из самых эффективных инструментов управления временем. Но для того, чтобы быть эффективным, просто тайм-менеджмента мало. Важно следить за своим здоровьем и поддерживать себя в хорошей физической форме.

В заключении хотелось бы отметить, что основным принцип равновесия в тайм-менеджменте: важно количество времени дома и качество времени на работе. Все это формирует менеджера, как лидера. Менеджеры — это опора организации. От них зависит работа и настрой подчиненных, они в первую очередь должны попытаться учитывать личностные различия людей и не пытаться изменить личность для ее соответствия модели идеального человека. Долгом менеджеров является ответственный подход к своему персоналу, так как именно они дают эмоциональную основу для большинства межличностных отношений сотрудников. Они не должны забывать, что работники, поступающие в организацию, должны приспосабливаться к новой среде и быть удовлетворены своей работой. При приеме на работу менеджеры должны учитывать уровень способностей к повышению квалификации новых сотрудников, что очень важно для дальнейшего развития предприятия.

Литература

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1995.
2. Ицхак Адизес Управляя изменениями, Санкт-Петербург, 2008 г.
3. <http://psyfactor.org/lib/time-management-2.htm>
4. <http://www.adizes.com/>

МОТИВАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Зацерклянна А.С.

к.е.н., доц. Чернишова Л.І.

Одеський національний політехнічний університет

Актуальність проблеми. Управлінський персонал є активом підприємства, людським капіталом, який передбачає менше контролю над собою та очікує своєчасну і гідну економічну, психологічну та кар'єрну винагороду за високопродуктивну й високоякісну працю. Досвід передових економік світу доводить, що жодну із задач управління у будь-якій сфері діяльності неможливо реалізувати без зацікавленості в її вирішенні працівників. На сьогодні мотивація і стимулювання до праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства, та можливість реалізувати себе не тільки як фахівець, а й особистість є нагальними завданнями підприємства, які у конкурентних умовах допоможуть втримати талановитих управлінців з високим потенціалом на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням мотивації управлінського персоналу присвячені праці багатьох вітчизняних науковців, а саме: Ю. Андрійка, О. Биканова, Л. Долгова, С. Дуда, Х. Кіцак, М.Клименко, В.Літинська, В. Лисюка, В. Новака, А. Сосніна, В. Співака, О. Філатова та інших.

У вищезазначених працях знайшли своє відображення окремі аспекти мотивації праці персоналу, ефективного використання трудового потенціалу, мотивації трудової діяльності, підвищення результативності та ефективності праці. Однак, при дослідженні мотивації праці управлінського персоналу виникає велика кількість нез'ясованих та суперечливих аспектів, тому проблема залишається малодослідженою.

Мета роботи. Основною метою даної статті є дослідження впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація ефективної праці робітників займає одне з ключових місць у системі внутрішнього фірмового управління. Вона доповнює адміністративне управління, що полягає в розробці і виконанні планових завдань, посадових та інших інструкцій, методичних положень і вказівок, наказів, розпоряджень і являє собою непряме, опосередковане управління через інтереси робітників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної і моральної зацікавленості щодо праці, у досягненні високих її результатів [5, с.178].

Сьогодні на багатьох підприємствах України застосовуються лише окремі елементи системи мотивації. Така система не має комплексного характеру, оскільки традиційно ці елементи не поєднані один з одним та використовуються окремо. Ще одним недоліком такої системи мотивації є те, що вона має поточний, короткотерміновий характер, не націлена на майбутнє, тобто не сприяє реалізації загальної стратегії підприємства [3, 82].

У час швидких змін, високої конкурентної боротьби будь-яке підприємство повинне бути високо адаптивним, готовим змінюватись відповідно до зовнішнього оточення, використовувати нові механізми, які створюють могутні стимули для продуктивної праці та максимальної реалізації здібностей працівників. Можливість такої адаптивності дає підхід до мотивації управлінського персоналу як складової загальної стратегії підприємства. Такий підхід до формування системи мотивації управлінських кадрів полягає у формуванні комплексної системи мотивації управлінців, розробці комплексу рекомендацій з підвищення їхньої мотивації, послідовна, поетапна реалізація яких і забезпечить у довгостроковій перспективі бажані результати [6, с. 88].

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

Традиційно виділяють три групи нематеріальних чинників мотивації:

- ті, що не потребують інвестицій з боку компанії, наприклад, "дошку пошани", поздоровлення з днем народження, вимпели та кубки найкращому співробітнику;
- ті, що потребують інвестицій та розподіляються безадресно – організація харчування за рахунок компанії, забезпечення співробітників проїзними квитками, надання форми на конкретних робочих місцях;
- ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються адресно наприклад, безвідсоткової позики на покращення умов проживання, придбання товарів тривалого користування, оплата відпусток [2, с.36 – 36].

Сприятливі впровадженню мотиваційного механізму діяльності управлінських працівників на підприємстві можна, зокрема, через:

- проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу;
- розробки мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві;
- перепідготовку, підвищення кваліфікації менеджерів;
- управління кар'єрою управлінського персоналу. [3, 82].

При прийомі працівника на роботу дуже важливо визначити, який вид мотивації для нього пріоритетний. Людина, для якої головне – матеріальна мотивація, буде проявляти меншу ініціативу у нововведеннях, творчих розробках, навчаннях, ніж особа, для якої гроші не є основним фактором, щоб працювати професійно та якісно.

Також на вибір засобів мотивації впливає стать та вік працівників, висновки були зроблені психологами з Оксфордського університету. Матеріальне заохочення впливає на незаміжніх жінок, що відсувають особисті питання на другий план, і на тих одружених чоловіків, які і далі дозволяють собі вести насичене особисте життя. На роботу заміжніх працівниць і неодружених чоловіків має позитивний вплив публічна похвала. Співробітники до 30 років дуже цінують знакові відмінності, наприклад, присвоєння звання «Кращий працівник». Такі висновки були зроблені після вивчення протягом шести років впливу різних видів заохочень на основні категорії працівників [1].

Виходячи з того, що об'єктом мотивування є працівники різних (вищого, середнього та нижчого) рівнів управління, треба брати до уваги відмінність їх мотивації до виробничо-управлінської діяльності.

Директори, керівники підприємств та організацій, виходячи із об'єму своїх компетенцій та відносної відсутності централізованого контролю, мають специфічні потреби та інтереси, які й визначають мотиви їх діяльності. Водночас для керівників структурних підрозділів, спеціалістів визначальними, крім підвищення зарплати, є кар'єрний ріст, розширення участі в управлінні та прийнятті рішень, одержання організаційної свободи, розширення елементів творчості в процесі роботи.

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу. Для працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація) [2, с.83].

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

Найпоширеніший чинник, який власники підприємств використовують для задоволення потреби своїх працівників, в тому числі і управлінського персоналу, в мотивації – це гроші котрі мають своє вираження в бонусах, преміях, відсутності штрафів, підвищенні тощо. В більшості випадків вважається,

що даний елемент є найголовнішим і повинен задовольняти потреби працівників у мотивації. Однак, для сучасних менеджерів, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання. [3, 82].

Основною причиною відсутності мотивації праці є незадовільна політика кар'єрного зростання. Для вирішення даного завдання і уникнення можливих негативних наслідків, кожне підприємство повинно мати план кар'єрної політики і просування по службі, де доцільно вказувати послідовність посад, які може займати менеджер у перспективі. На жаль, на багатьох підприємствах у працівників відсутня фундаментальна мотивація щодо здійснення ефективної діяльності. Як наслідок, робітники не хочуть брати на себе відповідальність за прийняття та реалізацію управлінських рішень, не ототожнюють себе із підприємством, на якому працюють, не розуміють необхідності досягнення єдності особистих інтересів та інтересів підприємства [4, с. 59 – 60].

Висновки даного дослідження й перспективи подальшого розвитку. Сьогодні високої продуктивності праці неможливо досягнути без висококваліфікованого та мотивованого персоналу. Вкладення в управлінський персонал є довгостроковими та допомагають підприємству бути конкурентоспроможним та стійким у ринкових умовах.

Виходячи з цього всього, можна зробити висновок про те, що для максимальної віддачі від застосування різних методів та видів мотивації та підвищення рівня продуктивності праці управлінського персоналу необхідно їх використовувати у комплексі.

Створення нових механізмів мотивації управлінського персоналу є необхідною умовою виявлення та розвитку здібностей талановитих та перспективних працівників, які допоможуть підприємству у досягненні його цілей.

Література

1. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства <http://conf-cv.at.ua/forum/53-482-1>
2. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – с. 34-38.
3. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства/ Клименко М.П., Філатова О.О.// Сталій розвиток економіки – 2011 - №5 – с. 81 – 85.
4. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / Різник В.В // Економічний вісник університету, 15/1 – 2010. – №15/1. – с. 58 – 62.
5. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т.2. – С. 178-181.
6. Мотивації праці управлінського персоналу // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №9(87) – С. 86-88.

СУЧАСНІ СТИЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ

Златова І.О.

Одеський національний політехнічний університет

Актуальність теми. Тема створення нових стилів управління набуває популярності завдяки тому, що від якості управління залежить приблизно 80% результату діяльності компанії на ринку. Керівники середньої та вищої ланки перебувають у постійному пошуку нових важелів впливу та порозуміння з працівниками. Сучасні умови диктують свої тенденції і стилі управління. Зокрема, від стилю роботи маркетинг-директора, вміння правильно поставити завдання і забезпечити відповідне виконання прямо пропорційно залежить фінансовий результат компанії.

Останні дослідження і публікації були присвячені загальним традиційним стилям управління, таким як демократичний, авторитарний, ліберальний стилі, а також консультативний, партисипативний і багатомірний. Дана тематика була досліджена такими науковцями, як А.Н. Голованов, Н.В. Майорова, С.А. Баркалов, А.І.Половинкіна, І.С. Половинкін та іншими. Враховуючи те, що проблематика має відношення не лише до економіки, вона також стала популярною для досліджень серед соціологів та психологів. Д. Хлебников дослідив стилі управління в контексті стратегії росту компанії, внаслідок чого виділив креативне управління, директивне керівництво, делегування повноважень, координаційне управління, співпрацю. Цікава модель стилів управління була розроблена І.К. Адизесом. Він виділив чотири ключові риси, від комбінації яких залежить стиль управління, а саме виробництво, організація, підприємництво і інтеграція. Комбінації цих рис породжують такі стилі виробництва, як виробник-створювач, герой-одинак, адміністратор, бюрократ, підприємець, підпалювач, інтегратор та гарячий прибічник. [3, 6, 1]

Сучасні керівники не часто піклуються про сприятливий соціальний клімат в колективі, а орієнтуються лише на власний кар'єрний ріст та шлях у вищі ланки керівництва. **Мета даного**

дослідження – показати, що нові стилі управління набагато краще стимулюють робітників до самореалізації на користь компанії.

Стиль управління маркетингом залежить від темпераменту і характеру людини. Але знаючи останні тенденції ефективного управління можна виробити в собі ті якості, які принесуть успіх в управлінні. Сучасний директор з маркетингу повинен не лише знати всі тонкощі професії, а й володіти знаннями з інших галузей життя. Окрім цього необхідно уособлювати собою авторитет для підлеглих, володіти навичками психологічного аналізу для ефективної мотивації співпрацівників.

Процес управління маркетингом — це розроблений послідовний комплекс маркетингових дій, спрямованих на реалізацію маркетингових функцій та принципів, у результаті яких мають бути виявлені і задоволені потреби споживачів, а фірма повинна отримати очікуваний прибуток. [2]

Таким чином, управління маркетингом поєднує в собі дві основні складові: науково-практична обізнаність та вміння ефективно налагоджувати міжособистісні зв'язки. Якщо розглядати практичні ситуації, а не ідеалістично-теоритичні образи, то можна виділити декілька сфер знань, які повинен і може знати будь-який маркетинговий керівник. По-перше, це процеси, що мають пряме відношення до маркетингу, такі як просування в інтернет, специфіка роботи ЗМІ, тенденції ринку товарів, маркетингове програмне забезпечення, тонкощі роботи типографії, засоби для публічних презентацій, виставкова діяльність та інше. По-друге, маркетолог повинен володіти знаннями в законодавчій сфері, бухгалтерському обліку, фінансах, виробничому процесі та інших сферах життя. Маркетинговий директор, якого považають підлеглим, - це спеціаліст, що знає більше за них самих. Яке б питання не задало керівнику, він повинен дати на нього відповідь. В інакшому випадку, можна легко втратити авторитет.

Що стосується міжособистісних відносин між керівником і підлеглими, широкого розповсюдження набувають такі стилі управління, як коучинг та топ-менеджмент. Коучинг (від англ. Коучинг coaching — тренувати, працювати репетитором, консультантом, готувати до екзаменів або спортивних змагань) це процес впливу на особистісні якості іншої людини з метою їх максимального розвитку. В житті коучингом користуються тренери, репетитори, викладачі. В маркетингу коучинг допоможе налагодити зв'язок з підлеглим та сформувати повагу до керівника, як до свого вчителя. Співробітник відчує, що про нього турбуються, дбають про його успіх та успіх компанії, йому хочеться бути схожим на керівника-коучера. Деяким це дуже необхідно для кар'єрних успіхів. Інший різновид сучасного управління – це топ-менеджмент. З одного боку, поняття топ-менеджера являє собою вищу ланку керівництва, посаду. З іншого боку, топ-менеджмент, як стиль управління, передбачає здатність мобілізувати та організувати здібності інших, спрямовувати їх в необхідне русло. Такий стиль управління може застосовуватися на усіх рівнях керівництва, не лише на вищому. В рамках топ-менеджменту керівник повинен вміти систематизувати інформацію, робити висновки, відповідально приймати рішення. [4]

Головним завданням директора по маркетингу, як і інших керівників, є уникнення конфліктів всередині колективу. Це невід'ємна складова результативної роботи, поліпшення мікроклімату і це є ще однією важливою складовою управління. Останнім часом великі корпорації все частіше використовують розвиваючі тренінги для персоналу. Тренінг – це теж, своєрідний прояв коучингу. Застосовуються тренінги партнерського спілкування, тренінги подолання конфліктів, тренінги “Team Building”, що формують роботу в команді. Такі тренінги сприяють виходу надлишку енергії і здружують колектив. Існують стресові тренінги, які вчать долати надважкі ситуації разом, після чого в реальному житті професійні завдання стають порівняно легкими та приємними.

Розрізняють декілька видів тренінг-груп:

1. Т-групи, сутність яких розкрита відомим психологом Куртом Левіном, передбачають усвідомлення особистих, групових та організаційних потреб, виробляють ефективні моделі для спілкування та адекватну самооцінку.

2. Б-групи (Біхевіорально-орієнтовані групи) передбачають вироблення оптимальних реакцій поведінки на життєві ситуації. Учасники тренінгу моделюють найкращі сценарії дій в різноманітних поворотах спілкування.

3. Псі-групи (Психодраматичний підхід) – це організація, так званого спектаклю, оснований на реальних подіях. Тобто співробітники особливо емоційно грають життєві сценарії, які як правило, розвиваються під час роботи. Це дозволяє краще зрозуміти колег та більш легко відноситись до проблематичних та стресових ситуацій.

4. В-групи (Гуманістичний підхід) спонукає учасників групи не покладатися на керівника, а самостійно приймати рішення і брати на себе відповідальність. В даних групах відсутній директивний стиль управління, досягаються максимально рівноправні умови.

5. ТА-групи (Трансактний аналіз) навчають розпізнавати, в які психологічні ігри та маніпуляції втягують працівників під час роботи інші особи та виробляють реакцію на маніпуляції.

6. Г-групи (Гештальтпідхід) підвищують взаєморозуміння членів колективу між собою та підштовхують до самореалізації. [5]

Використання для тренінгів того чи іншого виду груп передбачає роботу з професійним бізнес-тренером. Але, цілком можливо, що цю роль гратиме керівник відділу. Це стане хорошим шансом пізнати своїх колег. В результаті після закінчення тренінгу працівники повинні стати більш небайдужими до результату своєї роботи, ініціативними, сміливими та обізнаними в методиках спілкування та інноваціях в професійній сфері.

Нові стилі керівництва передбачають розвиток власної ініціативи. Гарним методом роботи є організація конкурсів на найкращу ідею з винагородою, що стимулює робітників пропонувати

інноваційні, інколи непередбачувані, неочікувані ідеї із вдосконалення товару, комунікацій та маркетингу в цілому.

Отже, можна узагальнити вищезазначене, виділивши основні риси сучасного керівника:

1. Керівник-взірець, авторитетна особистість, що користується повагою колег.
2. Компетентність в різноманітних сферах життя.
3. Прагнення максимально розкрити своїх підлеглих та використати їх потенціал.
4. Організаційні та товариські якості.
5. Педагогічні знання, що дозволяють правильно пояснювати процеси та виробляти

слухняність персоналу.

Якщо застосовувати ці знання на практиці, можна досягнути значних фінансових та нематеріальних результатів. Подальші дослідження необхідно проводити в галузі виміру позитивних результатів нових стилів управління та усунення негативних наслідків їх застосування. Правильна система оцінки управлінських стилів призведе до появи нових стилів та вибору найбільш дієвої поведінки в кожному конкретному випадку.

Література

1. Адизес И. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 199 с.
2. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг: Навчальний посібник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2007. — 30 с.
3. Майорова, Н. В. Социология управления: учеб. пособие / Н. В. Майорова, С. А. Баркалов, А. И. Половинкина, И. С. Половинкин. — Воронеж: Научная книга, 2011. — 403 с.
4. Психология управления : учебник [Электронный ресурс] ; Региональный финансово-экономический инс-т. — Курск, 2009. — 42 с.
5. Реньш М.А., Садовникова Н.О., Лопес Е.Г. Социально-психологический тренинг: Практикум. Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2007. 15 с.
6. Хлебников Д. Каким должен быть стиль управления компанией на разных этапах ее существования. Журнал «Персональный журнал руководителя» - № 10 (82) – 2012 г.

СПОСОБИ ОЦІНКИ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Зубкова М.Ю.
Ковтуненко Ю.В.

Одеський національний політехнічний університет

Трудові ресурси підприємства є головним фактором виробництва, що забезпечує використання інших його елементів, що беруть участь у створенні матеріальних благ - капіталу, землі, природних ресурсів. Поряд із засобами і предметами праці жива праця є необхідним елементом виробництва. Від ефективності використання праці в процесі виробництва багато в чому залежать показники обсягу виробництва продукції, рівень собівартості і якості продукції. У сучасних умовах виробництва ефективність використання виробничих фондів, сировини, поліпшення якості і структури виробленої продукції залежать як від кількості працюючих, так і від рівня їх кваліфікації. Відповідно до чинного законодавства підприємства самі визначають загальну чисельність працівників, їх професійний і кваліфікаційний склад, стверджують штати. Неукомплектованість персоналу нерідко чинить негативний вплив на якість і динаміку обсягу продукції. Працівники підприємства розподіляються за професіями, спеціальностями та кваліфікації. Тому аналіз використання праці являє собою важливий розділ системи комплексного економічного аналізу діяльності підприємства. Основою існування людського суспільства є праця, а умовою розвитку - продуктивність праці. Трудові ресурси - це сукупність населення країни, що бере участь або здатного брати участь у процесі виробництва матеріальних і нематеріальних благ, створення різного роду послуг. Від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ступінь використання обладнання, машин, механізмів і як наслідок - обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників.[1]

Для аналізу, планування, обліку та управління персоналом всі працівники підприємства класифікуються за низкою ознак. Залежно від участі у виробничому процесі весь персонал підприємства ділиться на дві категорії: промислово-виробничий персонал (ППП) і непромисловий. До промислово-виробничого персоналу належать працівники, які безпосередньо пов'язані з виробництвом і його обслуговуванням. До непромислового персоналу належать працівники, які безпосередньо не пов'язані з виробництвом і його обслуговуванням і в основному це працівники житлово-комунального господарства, дитячих і лікарсько-санітарних установ, що належать підприємству. У свою чергу, промислово-виробничий персонал в залежності від виконуваних ним функцій класифікується на такі категорії: робітники; керівники; спеціалісти; службовці. До робітників належать працівники підприємства, безпосередньо зайняті киданням матеріальних цінностей або наданням виробничих і транспортних услуг. К фахівцям на підприємстві належать: бухгалтери, економісти, техніки, механіки,

психологи, соціологи, художники, товарознавці, технологи та ін. До службовців на підприємстві належать: агенти з постачання, друкарки, секретарі-друкарки, касири, діловоди, табельщики, експедитори та др. По рівню, займаному в загальній системі управління народним господарством, всі керівники поділяються на: керівників низової ланки, середньої та вищої ланки. До керівників низової ланки прийнято відносити майстрів, старших майстрів, виконробів, начальників невеликих цехів, а також керівників підрозділів усередині функціональних відділів і служб. Керівниками середньої ланки вважаються директори підприємств, генеральні директори всіляких об'єднань та їх заступники, начальники великих цехів. До керівним працівникам вищої ланки зазвичай ставляться керівники ФПГ, генеральні директори великих об'єднань, керівники функціональних управлінь міністерств, відомств та їх заступники. [3]

В аналізі трудових ресурсів підприємства можна виділити три напрями:

1. Аналіз використання робочої сили.

1.1. Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами.

1.2. Аналіз рівня кваліфікації персоналу.

1.3. Аналіз форм, динаміки і причин руху персоналу.

1.4. Аналіз використання робочого часу.

2. Аналіз продуктивності праці.

2.1. Аналіз виконання плану по зростанню продуктивності праці та визначення приросту продукції за рахунок цього фактора.

2.2. Факторний аналіз продуктивності праці.

2.3. Резерви зростання продуктивності праці.

3. Аналіз оплати праці.

3.1. Аналіз складу і динаміки фонду заробітної плати.

3.2. Факторний аналіз фонду заробітної плати.

3.3. Аналіз ефективності використання фонду заробітної плати.

У ході аналізу забезпеченості трудовими ресурсами проводять порівняння фактичної чисельності персоналу з попереднім періодом і планової чисельністю звітної періоду по всіх класифікаційних групах. У процесі аналізу вивчається співвідношення між групами і тенденції зміни цього співвідношення. У ході аналізу необхідно виявити причини утворення надпланових втрат робочого часу. Серед них можуть бути: додаткові відпустки з дозволу адміністрації, невиходи на роботу через хворобу, прогули, простої через несправність обладнання, відсутність роботи, сировини, матеріалів, палива, енергії і т. д. Кожен вид втрат повинен бути детально оцінений, особливо той, який залежить від підприємства. Зменшення втрат робочого часу з причин, залежних від трудового колективу, є резервом збільшення виробництва продукції, який не вимагає додаткових капітальних вкладень і дозволяє швидко отримати віддачу.

Для оцінки рівня продуктивності праці застосовується система узагальнюючих, приватних та допоміжних показників. Узагальнюючі показники: середньорічна, середньоденна і середньогодинна вироблення продукції одним робочим, середньорічне вироблення на одного працюючого у вартісному вираженні. Приватні показники: трудомісткість продукції певного виду в натуральному вираженні за 1 людину-день або людину-годину. Допоміжні показники: витрати часу на виконання одиниці певного виду робіт або обсяг виконаних робіт за одиницю часу. Зниження трудомісткості продукції - найважливіший фактор підвищення продуктивності праці. Зростання продуктивності праці відбувається в першу чергу за рахунок зниження трудомісткості продукції. Досягти зниження трудомісткості можливо за рахунок впровадження заходів НТП, механізації та автоматизації виробництва і праці, а також збільшення кооперованих поставок, перегляду норм виробітку і т. д. У процесі аналізу вивчають динаміку трудомісткості, виконання плану по її рівню, причини її зміни і впливу на рівень продуктивності праці. Якщо можливо, слід порівняти питому трудомісткість продукції по інших підприємствах галузі, що дозволить виявити передовий досвід і розробити заходи щодо його впровадження на аналізованому підприємстві.

Аналіз використання фонду заробітної плати починають з розрахунку абсолютного і відносного відхилення фактичної його величини від планової. В процесі аналізу доцільно розрахувати і порівняти в динаміці або з міжзаводського даними такі показники, як виробництво товарної продукції, суму валового прибутку, суму відрахувань до фонду накопичення на гривню заробітної плати.

Вибір шляхів підвищення ефективності трудового потенціалу залежить від стратегічної мети, розв'язуваної підприємством. На перше місце можуть бути висунуті мотиваційні або організаційні чинники підвищення ефективності праці. Грунтуючись на результатах економічного аналізу діяльності підприємства можна запропонувати наступний набір заходів з оптимізації процесу виробництва.

По-перше, комплекс зусиль, спрямований на зниження тривалості простоїв обладнання.

По-друге, зміна ситуації характеризується збільшенням кількістю фактично відпрацьованих змін у промислово-виробничого персоналу, а саме, закупівля більш продуктивного обладнання, впровадження більш сучасних час зберігаючих технологій з метою збільшення продуктивності праці, якщо не доводиться очікувати, що підприємство знизить обсяг виробництва.

По-третє, необхідно закріпити тенденцію, що намітилася щодо стабілізації кадрового складу підприємства. Для цього необхідно провести в життя низку заходів у соціальній сфері, удосконалити організацію праці (підвищення кваліфікації кадрів, культурно-технічного рівня трудящих, зміцнення трудової дисципліни і вдосконалення системи заробітної плати, особистої матеріальної зацікавленості всіх працівників, забезпечення середньої інтенсивності праці).

Взагалі, забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та її показники дають можливість вивільнити персонал на окремих ділянках виробничого циклу в результаті додаткової потреби в кадрах заданого професійно-кваліфікаційного рівня.

Отже, аналізувати трудові ресурси доцільно по декількох напрямках, найважливішими з яких є: аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, аналіз використання робочого часу, аналіз продуктивності праці, аналіз трудомісткості і аналіз оплати праці, а також виявлення резервів ефективного використання трудових ресурсів.

Основними завданнями аналізу забезпеченості трудовими ресурсами є вивчення забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів персоналом за кількісними та якісними параметрами; оцінка екстенсивності, інтенсивності та ефективності використання персоналу на підприємстві, а також виявлення резервів більш повного і ефективного використання персоналу підприємства. Аналіз використання робочого часу встановлює фактичні і можливі втрати фонду робочого часу, а також виявляє причини, які потягли за собою ці втрати. У процесі аналізу продуктивності праці необхідно встановлюється ступінь виконання плану і динаміка зростання, причини зміни рівня продуктивності праці. Аналіз фонду заробітної плати розглядає цей фонд як результат впливу факторів, що визначають порядок розрахунку оплати праці кожної категорії персоналу. Заключним і, мабуть, важливим етапом аналізу трудових ресурсів підприємства є виявлення резервів більш повного і ефективного використання цих ресурсів. Аналіз трудових ресурсів дуже важливий у даний час, адже з точки зору підприємця найбільш значущими питаннями є наявність і ефективне використання трудових ресурсів.

Література

1. О.В. Грищенко Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства
2. Савицька Г.В. Економічний аналіз: Підручник. - М.: Нове знання, 2008.
3. Аналіз господарської діяльності в промисловості: Підручник / Н.А. Русак, В.І. Стражев, О.Ф. Моргун; За заг. ред. В.І. Стражева. - 4-е вид., Испр. і доп. - Мн.: Виш. шк., 2009.
4. Любушин, Н.П. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства: Учеб. Посібник для Вузів / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова; під ред. проф. Н.П. Любушина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ

Киртока М.М.
Бу Тхі Ман
Нго Тіен Донг

Одеський національний політехнічний університет

На сьогодні стрімка глобалізація та інтелектуалізація виробництва, ринку й економічної діяльності докорінно змінюють соціально-економічну структуру суспільства, виробничих відносин і, відповідно, ринку праці. Підвищення якості робочої сили, сприятливість її до процесу набуття знань, державне регулювання цього процесу надає можливість отримувати принципово нові переваги у конкурентній боротьбі. Саме цим і пояснюється актуальність обраної теми.

Розробкою питань, пов'язаних з ринком праці, його змінами у процесі глобалізаційних тенденцій економіки займалося багато видатних зарубіжних вчених, серед яких варто виділити Р.С. Піндайка, С. Фішера і таких вітчизняних науковців як: А.Р. Горілий, Л.В. Лісогор, О.Г. Чувардинський, М.І. Гуць та багато ін. [1]. Проте потребує систематизації напрямки впливу глобалізації на ринок труда.

Міжнародний ринок праці — це система відносин, що виникають між державами з приводу узгодження попиту та пропозиції світових трудових ресурсів, умов формування робочої сили, оплати праці та соціального захисту. Ці відносини склалися у зв'язку з нерівномірністю розміщення робочої сили по країнах світу та відмінностями в її відтворенні на національному рівні. В умовах глобалізації виробництва, зростання взаємозалежності в сучасному світі національні ринки праці дедалі більше втрачають свою замкненість та відокремленість. Між ними виникають транснаціональні потоки робочої сили, котрі набувають постійного, систематичного характеру. Таким чином, поряд з міжнародним ринком товарів, послуг і капіталів значних масштабів набуває тепер і міжнародний ринок робочої сили, який являє собою не просто суму національних ринків, а систему, що базується на їхніх взаємозв'язках та взаємодоповненнях. Виникнення і розвиток міжнародного ринку робочої сили є результатом зростання міжнародної мобільності двох головних факторів виробництва — капіталу і праці. Підвищення міжнародної мобільності капіталу в соціальному плані означає, що він пред'являє тепер попит не тільки на робочу силу країни свого базування, а й на іноземну робочу силу, яка нерідко має певні переваги порівняно з національною. Попит на іноземну робочу силу почав помітно зростати тоді, коли виник масований експорт приватного виробничого капіталу почалося створення у всіх країнах підприємств з використанням місцевої робочої сили [2].

Глобалізацію світової економіки характеризують як сукупність процесів організованого використання матеріальних і нематеріальних ресурсів у масштабі всієї планети, а одним із основних її напрямків вважають інтенсифікацію міжнародного руху робочої сили. Останній відбувається, по-перше, у вигляді стихійних міграцій некваліфікованих і низько кваліфікованих робітників, по-друге, у вигляді "відпливу мізків". Сучасний етап становлення і розвитку глобалізованої економічної системи для

багатьох країн світу, а серед них і Україна супроводжується вибуховим характером зовнішньо міграційних процесів. З огляду на те, що з 2004 р. Україна безпосередньо межує з країнами Європейського Союзу, вагомим практичним значенням набула проблема у співробітництві нашої держави з європейськими країнами у сфері міграції населення [1]. Ситуація, що нині склалася, створює водночас і нові можливості, і нові проблеми, які, до речі, є актуальними не тільки для нас, а й для всієї міжнародної спільноти. Так, на Заході головна тенденція попиту на робочу силу сьогодні – це наростання потреби в інтелектуальній робочій силі, інтелектуалізація праці [3], проте, Україна більшою мірою є постачальником низкокваліфікованої робочої сили.

Завдяки синергетичному ефекту глобалізації і технологічної революції на ринках праці країн світу відбуваються значні зрушення, проявом яких є: зниження частки виробничого сектору і зростання сектору послуг, деконцентрація промислового виробництва, зміни в його галузевій структурі, співвідношенні „старих” і „нових” галузей і сфер діяльності тощо. За прогнозами Бюро статистики праці США, до 2014 року американський ринок праці налічуватиме 165 мільйонів робочих місць, тобто збільшення існуючих на 19 мільйонів робочих місць, в тому числі, найбільший приріст передбачається серед професій, пов'язаних з наданням послуг. Крім цього, зазначені зрушення приводять як до значного піднесення продуктивності праці, так і до скорочення робочих місць; значно впливають на стан ринку праці, формуючи сучасні тенденції його розвитку. В рамках загальної тенденції переливу робочої сили з виробничих галузей в сферу послуг утворилися різні національні типи структури зайнятості, а саме: інформаційна та інформаційно-індустріальна. Зростання зайнятості у сфері інформатики пов'язане з перетворенням знання й інформації в основне джерело підвищення продуктивності праці і економічного зростання. Інформаційна революція спричинила виникнення нетрадиційних форм зайнятості (часткової, тимчасової, короткострокової, контрактної, субпідрядної, надомної, позикової); чималої кількості нових галузей, професій та спеціальностей. Таким чином, можна погодитися з твердженням, що глобалізація стає „дієвим інструментом посилення адаптованості ринку праці до вимог епохи інтелектуалізації та сайєнтифікації виробництва, забезпечення високого конкурентного статусу країни”. Потреба в праці технічно підготовленої, кваліфікованої, креативно мислячої робочої сили віддзеркалює швидке зростання освітнього потенціалу суспільства, що знаменує перехід від виховання людини за задалегідь заданими параметрами до формування людини з ноосферним мисленням. Це спонукає зміну професійно-кваліфікаційної структури робочої сили. Згідно з дослідженнями вчених, рейтинг-прогноз найбільш потрібних галузей у Японії станом на 2010 рік виглядає наступним чином: якість життя та культура; медична та соціальна опіка; інформатика та телекомунікація; торгівля; нові технології у промисловості; охорона середовища; обслуговування фірм; освоєння океану; біотехнології; благоустрій міст; новітні енергозберігаючі технології; авіа- та космічне обладнання; житлове господарство; удосконалення людських ресурсів; процеси глобалізації [3].

Невирішеною проблемою в світі вважається безробіття, та економічна криза може призвести до різкого збільшення числа безробітних, „працюючих бідних” та незахищених зайнятих [3].

Об'єктивною реальністю сьогодення стала зростаюча мобільність робочої сили та інтенсифікація зовнішньої трудової міграції, завдяки яким для деяких національних ринків праці випробуванням стала зростаюча конкуренція з боку країн із низьким рівнем заробітної плати, скорочення кількості робочих місць, на яких зайняте корінне населення, та зниження середнього рівня оплати праці, особливо некваліфікованої та низкокваліфікованої робочої сили тощо. Для країн, що розвиваються, однією з проблем стає „відтік мізків”, який відбувається двома напрямками: з одного боку, емігрують висококваліфіковані кадри, що здобули вищу освіту у своїх країнах й не знайшли відповідної їхнім кваліфікації й прагненням роботи; з іншого боку, з країн, що розвиваються, у США, Англію, Канаду їдуть з метою здобуття освіти молоді люди, які по завершенні навчання не повертаються на батьківщину. Основними постачальниками на світовий ринок кадрів високої кваліфікації виступають Індія, Пакистан, Єгипет та ін. Україна теж стала однією з найбільших країн-донорів робочої сили в Європі і світі. За підрахунками західних учених, еміграція висококваліфікованого фахівця рівнозначна вкладенню в економіку обраної ним країни мільйона доларів [3].

Сьогодні на світовому ринку праці існують наступні основні тенденції:

- глобалізація та загострення впливу фінансово-економічної кризи, які посилюють дисбаланс між попитом і пропозицією на робочу силу;
- вплив науково-технічної революції, яка сприяє як значному піднесенню продуктивності праці, так і призводить до скорочення робочих місць, передусім у промисловому секторі;
- мінливість, які торкаються зрілих модернізованих суспільств і перехідних, частково модернізованих суспільств, утворюючи напрямки „нової темпоральності” та „нової просторовості”;
- динамізація, модернізація, раціоналізація, економізація, які провокують активність індивідів нового гатунку, появу нових соціальних рухів, нові постматеріальні цінності, нові джерела нестабільності, нові технології, нову якість інформаційного забезпечення;
- диверсифікація, плюралізація зайнятості та поява нової дефініції сім'ї;
- перетворення в розвинутих країнах людського фактору з об'єкту жорсткої економії капіталу в об'єкт його найбільш прибуткового інвестування;
- зростаюча мобільність робочої сили, інтенсифікація міграційних процесів;
- поширення неформальної зайнятості та погіршення умов праці тощо [3].

Таким чином, глобалізація роблячи сформовані соціально-трудові відносини все менш стабільними, збільшує соціальні та політичні ризики. До основних заходів щодо активізації розвитку ринку праці можна віднести: удосконалення кон'юнктурного та організаційно-інституційного

забезпечення ринку праці; розробка дієвого механізму, що дозволить призупинити вимивання кваліфікованих кадрів, стимулюватиме роботодавців до підготовки кадрів на виробництві та збільшуватиме попит на робочу силу і її накопичений людський капітал; створення ефективних робочих місць у контексті Глобального пакту про робочі місця; підвищення якості робочої сили, що охоплює не лише її кваліфікаційний рівень, а й здоров'я, освіти, оплату праці за світовими стандартами, гідні умови праці; сприяння процесу створення умов для забезпечення свободи пересування осіб, що передбачає скасування візового режиму перетину кордонів; світове визнання вітчизняних дипломів та кваліфікацій працівників; заборона дискримінаційних дій стосовно трудящих-мігрантів.

Література

1. Ляш О.І. Ринок праці у контексті сучасних тенденцій глобалізаційної економіки / О.І. Ляш, О.А. Крижанівська // Науковий вісник НЛТУ України: Зб. наук.-техн. праць. — Львів: НЛТУ України. — 2007. — Вип. 17 (1). — С. 170 — 173.
2. Корчевська Л.О. Функціонування світового ринку праці на основі маркетингових досліджень / Л.О. Корчевська // Вісник Донецького національного університету: сер. В: Економіка і право. — 2008. — Вип. 2. — С. 94 — 103.
3. Зуб М.Я. Вплив світових тенденцій на процеси розвитку ринку праці в Україні / М.Я. Зуб // Вісник Хмельницького національного університету. — Хмельницький: ХНУ України. — 2010. — Вип. № 6, Т. 2. — С. 88 — 91.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Кольцова Т.А.
Постовая Т.И.
Щёкина Е.Ю.

Одесский национальный политехнический университет

В современных условиях эффективная и успешная деятельность предприятия и любой организации во многом зависит от грамотного управления персоналом. Так как современные предприятия направлены не только на технологии производства и объемы инвестиций, а и на обеспечение предприятия компетентными и профессиональными работниками, которые способны принимать оптимальные решения в сложных ситуациях. Поэтому на сегодняшний день управление персоналом является актуальной проблемой каждого предпринимателя, так как он пытается создать необходимые условия для реализации задач предприятия, координации и согласований совместной деятельности работников ради достижения запланированных результатов.

Анализ последних научных исследований и публикаций. Анализ публикаций по экономике предприятия и менеджменту показал, что вопросы эффективности деятельности персонала, такие как подбор, расстановка, переподготовка кадров, обучение, подготовка руководителей, мотивация к труду, а также анализ трудовых процессов являются предметом научных исследований. Однако многие проблемы, связанные с эффективностью управления персоналом, нельзя признать достаточно разработанными. В настоящее время нет единого подхода к оценке эффективности системы управления персоналом.

Определенный вклад в исследование данного вопроса внесли такие ученые, как Беспалов В.А. (Украина), Кибанов А.Я., Арсеньев Ю.Н. (Россия), Чудный Л. (Израиль), Реймонд А., Д.Холленбек, Б.Герхарт (США) и ряд других ученых-экономистов [1].

Цель данной работы – выявить наиболее эффективные методы управления персоналом для обеспечения конкурентоспособности, экономического роста и успешного функционирования предприятий в современных условиях.

Основные результаты исследования. Управление персоналом является одной из важных целей предприятия, которая способна в несколько раз повысить его эффективность, качество и производительность. В управление персоналом входит процесс совершенствования работы, правильное управление инновациями, наличие опыта в сфере приведут в будущем к достижению поставленных задач фирмы и обеспечат устойчивую конкурентную позицию на рынке.

Особенности работы управление персоналом в современных условиях:

1. В современной предпринимательской атмосфере характерна сильная конкуренция, которая проявляется в борьбе за профессионализм и качество работы.

2. С точки зрения обеспечения эффективного управления людьми следует обращать внимание к личности сотрудника его ценностям и целям, мотивируя этим его к труду и развитию, удовлетворять личные потребности сотрудников.

3. Предпринимательская деятельность заставляет каждого сотрудника постоянно заботиться о повышении собственной квалификации. Следует обеспечивать сотрудников всей информацией, относящейся к их работе, такой как навыки.

В Україні нет четкой системы специальных подходов к проблеме развития управления персоналом на предприятиях, что требует поиска эффективных систем, опираясь в свою очередь на зарубежный опыт.

Но так же многие системы западных моделей управления персоналом не для всех стран эффективны, в частности и для Украины. Например, более чем в 40 странах мира широко используется система Томаса, которая дает возможность поиска решению проблем управления предприятием и персоналом. Данная система основывается на теории американского психолога доктора Мулттона Марстона о способности человека определенным образом реагировать на воздействие окружения. Управление персоналом по системе Томаса включает набор следующих компонентов: соответствие должности; совместимость личностей; мотивация; тренинги; аудит; полезная дополнительная информация; формирование команды [2].

Отсюда можно выделить, как основной компонент - мотивацию персонала, так как хорошо мотивированный работник всегда будет стремиться к качественному выполнению своих задач.

Но так же нельзя выкидывать знания работника в определенной сфере, потому что на сегодняшний день знания и профессионализм становятся основным ресурсом.

Во многих организациях и на предприятиях до конца не разработана система мотивации персонала. Многие предприниматели осознают ее необходимость, однако ошибки, допускаемые ими, весьма типичны:

1. несвоевременная выплата заработных плат;
2. оклад каждого наемного рабочего оговаривается в индивидуальном порядке, что нарушает сложившееся соотношение между оплатой персонала разных уровней;
3. среди средств мотивации труда преобладает система штрафов (за нарушение дисциплины, опоздания, невыполнение задач в заданный срок);
4. неблагоприятные условия труда;
5. пренебрежение работниками низшего звена: в силу распространенного предубеждения о том, что они легко могут быть заменены, их оклад нередко составляет в 10–15 раз меньше ставки работников высшего ранга.

Если избегать подобных ошибок, работники будут относиться с большей ответственностью и охотой исполнению своих обязанностей.

Можно выделить несколько эффективных шагов управления персоналом для предприятий:

- самостоятельное развитие менеджеров путем создания им надлежащих и необходимых условий для профессионального роста;
- систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода;
- содействие позитивным изменениям установок менеджеров с целью корпоративного духа всех работников предприятия, что является ключевым фактором эффективности его функционирования;
- систематическая проверка срока работы персонала на одной должности и управляемое горизонтальное перемещение по службе;
- обогащение содержания работы персонала и расширение ее рамок;
- реализация новых форм взаимодействия, например, беседы начальника и подчиненного как составная

Выводы. В условиях перехода Украины к рыночным отношениям персонал должен рассматриваться как основной ресурс, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации. Мотивация персонала является на данный момент наиболее важной темой в украинском менеджменте.

Украинский менеджмент с каждым годом все больше пытается внедрять западные методы управления, не всегда учитывая особенности местного менталитета. Менеджеры все чаще желают работать в иностранных компаниях так как мотивации и стимулирование труда в них более развита. Для успешного управления персоналом достаточно создать благоприятные условия труда и показать возможные перспективы.

В современных экономических условиях персонал является основой любого предприятия. Поэтому очень важно уделять внимание привлечению и удержанию талантливых и перспективных управленцев. От качественного управления предприятием зависит его успех, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Литература

1. Татулов Б.Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом [Электронный ресурс] / Б.Э. Татулов. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbm05/21.shtml>.
2. Захарова Е. Система Томаса как эффективный инструмент управления персоналом // Персонал. 2002. -№10. – С. 77-81.

ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ СУЧАСНОГО ПЕРСОНАЛУ

Коришева А.С.
к.е.н., Величко Т.Г.

*Одеський регіональний інститут державного управління
Національна академія державного управління при Президенті України*

«В цілому, люди працюють напруженіше і більш інноваційно, якщо їх не примушують. Там, де їм суворо вказують, що робити - зовсім інша картина» - Соїчіро Хонда [1].

Минув час, коли все, що наказав керівник, повинно бути обов'язково виконано підлеглими. Зараз підлеглі можуть не робити того, що не входить до їх обов'язків і не дуже прагнуть робити щось додаткове та проявляти ініціативу. А якщо їх примушують – можуть звертатися зі скаргою до суду.

У зв'язку з цим перед багатьма роботодавцями постає питання: що і як треба зробити, щоб люди прагнули працювати продуктивніше?

Питання мотивації завжди було досить актуальним. На сьогоднішній день існує велике розмаїття моделей і теорій мотивації (теорія Герцберга, МакГрегора тощо) і кожен керівник вирішує для себе, яку модель мотивації він може застосувати: «метод кнута і пряника» або щось інше.

Щоб всебічно розкрити поняття мотивації, необхідно розглянути три аспекти цього явища:

- Що в діяльності людини знаходиться в залежності від мотиваційного процесу?
- Яке співвідношення внутрішніх і зовнішніх сил?
- Як мотивація порівнюється з результатами діяльності людини?

Мотивація - це основа управління людиною, але це досить тривалий процес. Готовність і бажання людини виконувати роботу є одним з ключових факторів успіху роботи організації. Залежно від того, що переслідує мотивування, можна виділити два основних типи мотивування:

– перший тип нагадує процес торгової угоди «Я даю тобі, що ти хочеш, а ти мені дай, що я хочу». Якщо у двох сторін немає точок дотику - то процес мотивування не зможе відбутися.

– другий тип носить характер виховної й освітньої роботи, та складається в розвитку або ослабленні тих мотивів, які відповідно можуть або допомогти, або завадити ефективному управлінню людиною. Цей тип мотивування вимагає більше зусиль, знань для реалізації, але його результати набагато вище результатів першого типу мотивування.

Поведінка людини завжди мотивована. І мотив поведінки слід шукати завжди. Знаючи, що рухає людиною, до чого він прагне, що спонукає його виконувати певну роботу можна побудувати управління людиною так, що він сам буде прагнути виконувати свою роботу якнайкраще. Взагалі, треба зрозуміти, з яким робітником ми маємо справу. І якщо з першого разу не вдалось захопити людину до роботи, треба змінити підхід до неї.

Мотивування - це процес впливу на людину з метою спонукання його до певних дій шляхом пробудження в ньому певних мотивів.

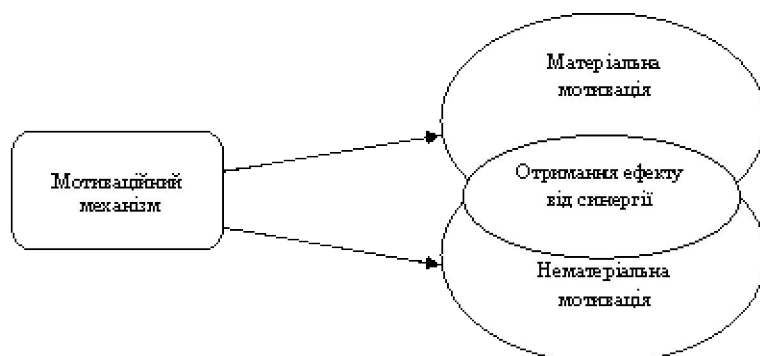


Рис. 1 - Схема взаємозв'язку між матеріальною та нематеріальною мотивацією персоналу [2]

Як показано на рисунку, існує матеріальна та нематеріальна мотивація [2, 3]. Завдання менеджера - створити такі умови, коли підлеглі впевнені, що можуть задовольнити свої потреби завдяки діяльності, спрямованій на досягнення цілей організації. Отже те, що виявляється кращим для мотивації одних людей, абсолютно непридатне для інших. І треба добре знати, якій людині для більш продуктивної роботи потрібні матеріальні стимули, а якій – публічна похвала. Особисте задоволення від добре виконаної роботи і гордість за плоди своєї праці прищеплює працівникам почуття мети. А це не менше важливо, ніж гроші.

Найцінніші робітники – це ті, в яких добрий самоконтроль, хто піклується про саморозвиток. Вони, як правило, заряджають інших своєю енергією, розповідають про свої досягнення, проявляють ініціативу, спонукають всіх до дії. Такі люди, найчастіше, працюють тому, що люблять свою роботу. Якщо людина вміє зорганізувати себе, його особливо і не потрібно мотивувати – він сам це зробить. А інших можна заохочувати, викликати бажання бути такими ж за допомогою винагород та стимулів. Коли людина не вміє себе організувати – доцільно відправити її на тренінги по саморозвитку і у подальшому

поспостерігати, чи змінився робітник на краще, чи з'явилося в нього бажання краще виконувати роботу, дізнаватись про щось нове.

У кожної людини є моменти застою. Коли вона не знає, за що взятися. В такі моменти можна спробувати лайф коучинг (тренерство). Лайф коучинг - це спільна робота з фахівцем, що дозволяє підвищити рівень якості життя і задоволеність нею, це допомога в постановці і реалізації життєвих цілей та досягненні успіху у всіх сферах життя, це можливість знаходження гармонії і балансу в життєво важливих категоріях [4].

Загальні рекомендації для керівників, які хочуть підвищити рівень ефективності персоналу [5]:

1. Відгуки. Кажіть добрі слова оточуючим за їх успіхи.

2. Отримання задоволення. Частіше посміхайтесь. Ваш настрій заряджає тих, хто вас оточує. Покажіть своє захоплення роботою інших людей чи групи. Приймайте активну участь у колективному обіді чи у відпочинку за кавою.

3. Відчуття потреби. Намагайтесь завжди вислухати думки та ідеї оточуючих. Обміркуйте пропозиції кожного і подякуйте тих людей, чії думки були використані.

4. Успіх. Чітко встановіть розумні цілі і завдання для себе самого і для оточуючих. Якщо ви досягли успіху, не соромтеся його афішувати. Подякуйте тих, хто зробив внесок в успіх колективу.

5. Особисті вигоди. З'ясуйте, що особисто ви можете отримати від кожного заходу. Оцінюйте рівень досягнутого успіху. Якщо ж успіх досягнутий не був, постарайтесь з'ясувати, в чому причина, щоб наступного разу уникнути помилок.

6. Ясність цілей і завдань. Формулюйте завдання так, щоб вони були зрозумілі оточуючим.

Отже, мотивація персоналу – це складний, тривалий процес, якому треба приділяти велику увагу задля підвищення ефективності праці та покращення атмосфери в колективі. Більшість співробітників співвідносять зроблену роботу та енергію, яку вони витратили, зі своєю заробітною платнею, з тими умовами, в яких вони працюють. Задача менеджера зробити так, щоб людину все влаштувало. Тоді і результат, і сама праця будуть більш ефективними.

Література

1. 10 цитат о мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/blog/10-citat-o-motivacii>. – Название с экрана.
2. Стаття / Проблема мотивации персонала в психологии менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sovla.ru/article.php?id=90&mode=art>. – Название с экрана.
3. Нематеріальна мотивація персоналу підприємства [Електроний ресурс]. – Режим доступа: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znphktei/2011_2/statti_2/baranceva/baranceva.htm. – Назва з екрану.
4. Лайф коуч [Електроний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.robota.lviv.ua/223/LAIF-KOUCN.html>. – Назва з екрану.
5. Как, не заставляя, заставит людей работать? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jobs.ua/articles/11/109/>. – Название с экрана.

ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Крайнюк К.О.
Дехтярьова А.М.
к.е.н., доц. Станіславик О.В.

Одеський національний політехнічний університет

Участь керівника у досягненні трудовим колективом або окремим працівником поставлених цілей визначається перш за все змістом і якістю виконання ним функцій, передбачених посадовою інструкцією або положенням про підрозділ.

На сучасному етапі в практиці роботи кращих підприємств при оцінюванні якостей праці керівника враховується рівень та якість виконання ним таких основних ролей, кожна з яких складається з комплексу лідерських функцій керівництва:

- організатора трудового колективу;
- наставника працівників;
- виразника і захисника інтересів членів колективу;
- споживача, генератора та розповсюджувача інформації (знань).

Роль організатора трудового колективу полягає у першу чергу в забезпеченні високого рівня організованості колективу. В сучасних умовах конкурентного середовища, коли кожний первинний трудовий колектив виконує тільки певні види робіт у загальній їх сукупності, ця роль набуває все більшого значення. У кінцевому рахунку успішне виконання економічних завдань і досягнення найважливіших соціальних цілей суспільства в цілому залежить від рівня організованості трудових колективів, а звідси від якостей керівника як організатора. Необхідно підвищувати роль керівників колективів, менеджерів — начальників та завідуючих відділів, секцій, комплексів, бригадирів – у забезпеченні високої організованості трудових колективів (дотримання норм трудової дисципліни,

правил внутрішнього розпорядку і трудового законодавства, участі у вирішенні питань матеріального і морального стимулювання працівників, визначенні кінцевих результатів роботи підрозділів, змін та бригад, вирішенні інших організаційних та соціальних питань).

Організованість колективу – це перш за все єдність дій всіх його членів, різних за характером, темпераментом, фізичними і психічними даними, їх загальна цілеспрямованість у рішенні завдань щодо підвищення ефективності праці і якості надання послуг.

Ось чому керівник первинного колективу як організатор його трудової діяльності повинен вміти ставити перед колективом конкретні цілі і виділяти серед них головні і другорядні, раціонально розподіляти у часі та просторі зусилля колективу для досягнення поставлених цілей, визначити засоби і методи вирішення

конкретних завдань, розвивати ініціативу та здібності членів колективу, уміло використовувати їх знання та досвід при розподілі завдань конкретним працівникам.

До основних функцій менеджера як організатора колективу відносяться також:

- організація праці та управління;
- організація навчання працівників;
- організація прийняття і реалізації управлінських рішень;
- впровадження інноваційних технологій;
- організація трудової активності працівників;
- забезпечення чіткого системного контролю за ходом виконання колективом поставлених перед ним завдань.

При добре організованому контролі можливо завчасно виявити допущені помилки та відхилення, внести необхідні зміни у планові показники, прийняти додаткові організаційні заходи у процесі оперативного керівництва тощо.

Роль керівника як організатора навчання в сучасних умовах спрямована на формування особистих якостей працівника.

Лідерські якості керівника, як вихователя і організатора навчання визначають успіх його організаційних здібностей. Поняття вихователя трудового колективу містить комплекс функцій, які є обов'язковими для керівника будь-якого рівня.

Перш за все керівник трудового колективу зобов'язаний проводити в життя політику організації в галузі економіки, роз'яснювати підлеглим зміст, значення і направленість заходів, які проводяться у ринковому середовищі.

Виховання таких якостей, як розуміння необхідності добросовісно працювати, почуття особистої відповідальності за результати праці здійснюють лінійні та функціональні менеджери. А це вимагає від них оволодіння такими особистими якостями, як чесність, непідкупність, скромність.

Щодо сфери морального впливу, керівник повинен постійно і активно виступати проти таких аморальних явищ, як бюрократизм, крадіжки, хабарництво, службові злочини, протекціонізм.

Лідерські якості керівника як виразника і захисника інтересів членів колективу вимагають від, у першу чергу, вмілого поєднання у своїй роботі власних і колективних інтересів. Він повинен турбуватись про те, щоб не було простоїв через погану організацію праці, щоб робота була справедливо розподілена між

працівниками. Керівник колективу повинен сприяти працівнику, який прагне знайти краще використання своїм силам і здібностям на іншому робочому місці або в іншому підрозділі підприємства.

Він повинен знати інтереси працівників і надавати їм допомогу у вирішенні соціальних та побутових проблем.

Активна і постійна турбота керівника про своїх підлеглих має велике виховне значення, допомагає згуртованості і стабілізації трудового колективу, покращує показники його роботи. Керівник як виразник і захисник інтересів підлеглому йому колективу наділений повноваженнями використовувати конкретні стимули для заохочення тих, хто має високу виконавчу майстерність, хороші кількісні і якісні показники роботи, дисциплінованість.

Разом з тим він повинен використовувати різні форми покарань і санкцій щодо порушників трудової, виробничої та технологічної дисципліни з метою стимулювання добросовісних і дисциплінованих працівників у їхньому прагненні покращити своє ставлення до праці.

Роль керівника як споживача, генератора та розповсюджувача інформації (знань) полягає у тому, що інформаційна його підготовленість дає можливість краще управляти трудовим колективом, виконувати завдання по економічному і соціальному розвитку об'єкта керівництва.

Інформація є свого роду енергією, сировиною для розробки управлінських рішень. Керівник у своїй роботі використовує інформацію як свого колективу, так і одержану від інших колективів, тобто внутрішню і зовнішню. На основі цієї інформації він оцінює стан об'єкта керівництва і приймає рішення. Якість рішень керівника залежить від об'єктивності, своєчасності і цілеспрямованості інформації.

Література

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник.— К.: Центр учбової літератури, 2011. — 468 с.
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 4 — е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА — М, 2010. — 695 с. — (Высшие образование).

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Кучеренко О.Д.
Скрипник Н.А.

Одеський національний політехнічний університет

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації персоналу набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи. [1]

Мотивація праці завжди була в полі зору науковців, спеціалістів і практиків та знайшла належне відображення в наукових працях багатьох зарубіжних учених-економістів, а саме: А. Сміта, В. Петті, Д. Рікардо, Р. Мальтуса та інших. Значний внесок у дослідження питань оплати праці зробили такі вчені, як: Л. Абалкін, І. Берзін, А. Воронцов, В. Козловський, В. Медведєв, А. Мороз, А. Пересада, Г. Погосян, Н. Рабіна, Н. Римашевська. Особливе значення для розкриття даної теми мають дослідження вітчизняних учених О.А. Бугуцького, В.С. Дієспєрова, Г.Т. Завіновської, Н.С. Квасникової, А.М. Колота, Ю.М. Краснова, В.М. Лича, Л.О. Ломовських, І.І. Лотоцького, А.В. Македонського, В.П. Мартянова, П.Т. Саблука, Л.П. Червінської та інших. [2]

Метою даної роботи є аналіз основних мотиваційних моделей, розкриття їх достоїнств і недоліків, області застосування на практиці, а також можливостей вдосконалення механізму мотивації і застосовуваних на практиці моделей мотивації працівників.

Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукують працівника до активних дій та призводять до досягнення власних цілей та цілей організації.

Мотивація має багато аспектів, а тому має свою типологію, представлену класифікацією на рис.1. [3]

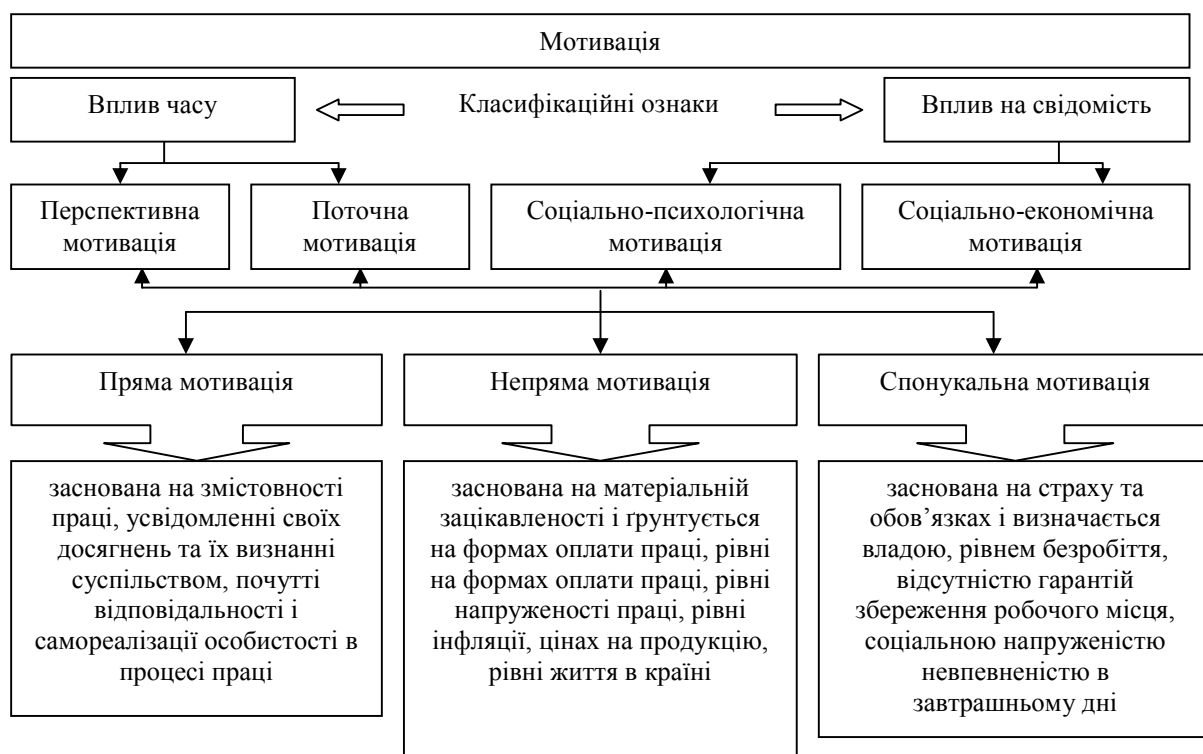


Рис.1 Види мотивації

Мотивація повинна вирішувати такі основні завдання:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування у фірмі;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації[1].

Однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою)

структурі мотивації праці персоналу малого підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для життя, достойного заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі та ін).

Аналізуючи мотивацію як процес можна зобразити її у вигляді шести послідовних етапів.

Перший етап - це виникнення потреби. Потреби це усвідомлення відсутності чого-небудь, що спонукає до дії.

Другий етап - пошук шляхів забезпечення потреби, яку можна задовольнити, пригнітити чи просто не помічати.

Третій етап - визначення цілей. Визначається, що саме і якими засобами необхідно зробити, щоб забезпечити потребу та з'ясується, що необхідно отримати для усунення потреби.

Четвертий етап - реалізація дій. Людина витрачає зусилля для здійснення дій, які дадуть їй можливість придбати те необхідне, що потрібне для усунення потреби.

П'ятий етап - отримання винагороди за реалізацію дії. На цьому етапі відзначається, наскільки виконана дія забезпечила очікуваний результат. В залежності від цього відбувається зміна мотивації діяльності.

Шостий етап - ліквідація потреби. Людина або припиняє діяльність до періоду виникнення нової потреби або продовжує шукати можливості і здійснювати заходи з усунення потреби.

Розглянувши дану модель мотивації, можна зробити висновок, що менеджер має створювати таку систему винагород, яка б давала впевненість у задоволенні потреб за рахунок дій, спрямованих на досягнення цілей організації. Кожній людині властива цілком визначена мотиваційна структура. Менеджер повинен постійно враховувати велику кількість різноманітних потреб персоналу, їх важливі інтереси. Проблема полягає у тому, що мотиви змінюються залежно від особистості працівника, завдань діяльності організації і часу. Тому, навіть при глибокому вивченні мотиваційної структури людини, системи мотивів її дій, можливі зовсім непередбачені зміни в поведінці людини і несподівана його реакція на мотивуючі впливи. Отже, можна констатувати той факт, що процес мотивації дуже складний, багатоплановий і неоднозначний. [4]

Висновки. В сучасному світі «кадри вирішують все». Тепер немислимо існування організації без творчих особистостей, здатних вести її вперед, вирішувати виникаючі труднощі і підходити до цих питань вибірково, професійно, відповідально і ефективно. Саме формування дієвого мотиваційного механізму дозволить створити найкращі умови для діяльності будь-якого підприємства.

Людина, інтелект, особистість визнаються все більшою цінністю. І розуміння цієї цінності рухає науку вперед. Які концепції і підходи прийдуть на зміну сучасним? Одним з найперспективніших напрямів стає ідея самомотивації; можливо це майбутнє всього людства. [5]

Література

1. Ілляш О. І. Пріоритетні напрямки ефективного використання трудового потенціалу підприємства за складовою мотиваційного механізму // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011 №21.7, с. 131-134
2. Качмарик Я. Д. Мотивація праці як чинник підвищення її продуктивності на підприємстві // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011 № 21.8, с. 209-212;
3. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К. КНЕУ, 2002;
4. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011 №21.6, с. 361-366;
5. Тульчинський Р. В. Стан проблеми мотивації праці на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах господарювання // Серія Економіка. – 2010 №2 (5), с. 124-126.

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД

Левицька О.О.

Інститут регіональних досліджень Національної академії наук України

Реформування охорони здоров'я – однієї з найважливіших складових соціальної сфери – відбувається в Україні стихійно і недостатньо керовано. Вітчизняна система охорони здоров'я нерідко виявляється не готовою адекватно реагувати на потреби сучасного суспільства, а значить і виконувати свою основну функцію – охорону здоров'я громадян. Досвід Всесвітньої організації охорони здоров'я, свідчить про те, що серед організаційних змін, метою яких є підвищення ефективності системи охорони здоров'я, найбільшого успіху досягають дії, що проводяться у сфері управління людськими ресурсами. Саме тому питання формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу (здібностей, знань і можливостей фахівців охорони здоров'я) набувають сьогодні особливого значення. Актуальним є також вивчення сучасних механізмів формування і реалізації державної кадрової політики у галузі.

Варто зауважити, що проблемам кадрового потенціалу охорони здоров'я протягом останніх років приділялося недостатньо уваги: перехід країни на засади ринкової економіки привів до порушення плановості підготовки медичних працівників, відсутності контролю за розміщенням кадрів, що вибувають із системи. Українська низька заробітна плата, недостатня соціальна захищеність провокують постійний відтік лікарського і середнього медичного персоналу з державного сектору охорони здоров'я, а іноді – з

галузі в цілому. Більшість робіт із цієї проблематики стосуються питань оцінки стану і тенденцій розвитку медичних кадрів, співставності даних із міжнародними показниками планування, підготовки і раціонального використання, медико-соціальної характеристики медичних працівників, умов їх праці, стану здоров'я, соціального захисту тощо. Це, зокрема, праці українських науковців та практиків: К. Амосової, О. Баєвої, М. Банчука, М. Білинської, Ю. Вороненка, З. Гладуна, Т. Камінської, О. Кузьміна, Є. Латишева, В. Лехан, Е. Лібанової, З. Мнушко, В. Москаленка, Ю. Поляченка, Л. Шевчук та ін. Існують ґрунтовні напрацювання у цій сфері серед зарубіжних вчених (Т. Боссерт, Н. Дреш, Дж. Дюссолт, П. Хорнбі), проте вони не адаптовані до соціально-економічних умов розвитку України та її регіонів. Разом із тим багатоаспектність кадрових проблем на сучасному етапі розвитку охорони здоров'я вимагає нових підходів, організаційних рішень, конкретної практичної спрямованості.

Метою роботи є обґрунтування основних напрямів і заходів стратегії формування, збереження та розвитку якості потенціалу медичних кадрів. При цьому доцільно враховувати наукові доробки вітчизняних і зарубіжних учених та позитивний досвід розвинутих країн світу.

Якість кадрового потенціалу, як необхідна умова забезпечення можливостей існування системи охорони здоров'я, включає якість потенціалу лікарських, середніх медичних і керівних кадрів. Загалом, вирішення проблеми якості кадрового потенціалу охорони здоров'я повинне здійснюватися на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях реалізації кадрової політики. Останню слід трактувати як головний напрям кадрової роботи, який визначається сукупністю теоретичних поглядів, ідей, імперативів та прикладних правил, форм і методів управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я з різним її функціональним наповненням у конкретних соціально-економічних умовах [2, с. 25-26]. Розглядаючи стратегічний рівень вирішення проблеми, можна виділити два блоки програмних заходів для реалізації стратегії розвитку кадрів в охороні здоров'я. Перший – розвиток системи кадрового управління, зокрема у сфері інформації, ефективне використання медичних працівників, включаючи їх безперервне навчання, посилення ролі кадрової служби в охороні здоров'я; другий – підготовка кадрів охорони здоров'я, яка включає розвиток і вдосконалення системи вищої і середньої спеціальної медичної освіти відповідно до вимог галузі, забезпечення випуску необхідних навчальних матеріалів та проведення наукових досліджень у кадровій політиці.

Сучасні кадрові проблеми системи охорони здоров'я пов'язані, перш за все, із дефіцитом персоналу, що надає первинну медичну допомогу, надлишком фахівців вузького профілю і з надмірною концентрацією медичних працівників у великих містах. Деякі країни відреагували на надлишок лікарів обмеженням імміграції відповідних фахівців (Канада і Великобританія), скороченням тривалості робочого дня (Данія), обмеженням прийому в медичні навчальні заклади (Єгипет, Франція), скороченням медичної освіти (Німеччина, Мексика). Так, у Франції сертифікати про спеціалізацію видаються лише за 22 основними спеціальностями, у Німеччині – за 16, у Швеції – за 28, у Данії – за 22, в Італії – за 20, у Швейцарії – за 17, у Бельгії – за 22, у США – за 49, у Великобританії – за 24 спеціальностями [1, с. 11]. Таким чином, у багатьох країнах кількість офіційно визнаних спеціальностей коливається від 20 до 28. В Україні у зв'язку з Болонським процесом перелік медичних спеціальностей скоротили з 53 до 29 [3].

Сьогодні існує також гостра нестача фахівців-організаторів у сфері охорони здоров'я, котрі вміють приймати відповідальні, самостійні й ефективні рішення стратегічного характеру. Незважаючи на загальне розуміння даного факту, на жаль, до цього часу залишається вкрай актуальним питання побудови ефективної системи підготовки менеджерів у галузі охорони здоров'я. Причому найголовнішою умовою є створення якісної освітньої бази з урахуванням найкращих здобутків провідних країн світу та реалій української системи охорони здоров'я. Упродовж останніх 30 років у більшості розвинутих країн відбувалося посилення ролі менеджерів, економістів та адміністративних працівників у сфері медичного обслуговування. За кордоном клініками зазвичай керують професійні менеджери, що не мають медичної освіти [4, с. 29]. Із переходом до децентралізованого управління медичними установами потреба у таких фахівцях буде зростати, а серед стратегічних напрямів реформування вітчизняної охорони здоров'я чільне місце повинно займати формування нової генерації керівників – сучасних менеджерів.

Кадрова політика в системі охорони здоров'я багатьох країн ґрунтується на спільній відповідальності як держави, так і суспільства, включаючи професійні медичні асоціації. Стратегічні функції уряду – регулювати, визначати і задовольняти реальні потреби в кадрах охорони здоров'я, підтримувати і контролювати заходи щодо навчання, підготовки та результативного використання медичних працівників суспільством [4, с. 25]. У цьому контексті, у вітчизняній системі охорони здоров'я існує низка проблемних аспектів, пов'язаних з особливостями формування та реалізації кадрової політики і стратегії, що її конкретизує, зокрема: відсутні чіткі офіційно сформульовані й усвідомлені цілі та завдання на конкретний період, що веде до нерационального використання і зменшення кадрового потенціалу; поза увагою часто залишаються першочергові напрями удосконалення кадрової роботи в галузі; більшість проголошуваних заходів ефективізації політики щодо людських ресурсів є декларативними, а їх реалізація ускладнюється через недостатність політичної волі; відсутній цільовий стратегічний план, програма чи концепція розвитку людських ресурсів у системі охорони здоров'я; не враховується регіональна специфіка кадрового потенціалу галузі. Все це зумовлює хаотичність, неузгодженість, а відтак – неефективність практичних дій, що проводяться у даній сфері. Державна політика повинна скеровуватися на задоволення потреби у кваліфікованих і досвідчених кадрах відповідно до розвитку медичної науки і технології, а сам процес управління має ґрунтуватися на розумінні необхідності міжсекторальної співпраці, залучення населення до розробки відповідної політики і стратегічних планів.

Якість кадрового потенціалу значною мірою визначається ефективністю кадрового планування як одного з напрямів управління людськими ресурсами. Дедалі частіше на практиці використовується підхід до планування кадрів охорони здоров'я, заснований на відповідності розвитку працівників національним потребам, ресурсам та економічним реаліям суспільства. Отже, плани розвитку медичних кадрів повинні враховувати соціально-економічні, демографічні, культурні чинники, а також етнічні особливості населення [1, с. 10]. Для України це залишається поки що у перспективі. У зв'язку з цим потрібні глибокі наукові дослідження у сфері кадрового забезпечення охорони здоров'я, результати яких могли б лягти в основу процесу ухвалення рішень. Як правило, при плануванні медичних кадрів основну увагу продовжують звертати на кількісні потреби, коли враховується лише вузька професія. Недоліком є також недостатня координація між кадровою службою, системою підготовки і перепідготовки кадрів та практичною охороною здоров'я. Плани рідко ґрунтуються на спеціальних дослідженнях, у ході яких визначаються завдання кожного медичного працівника.

Основні стратегічні заходи, пов'язані з підготовкою персоналу і формуванням високого кадрового потенціалу в охороні здоров'я, повинні здійснюватися на основі загальних принципів стратегії та політики розвитку охорони здоров'я і включати: 1) удосконалення управління підготовкою медичних кадрів з використанням сучасних підходів до кадрового планування; 2) розвиток і вдосконалення мережі медичних освітніх установ; 3) покращення навчально-педагогічного процесу, створення ефективних навчальних програм; 4) удосконалення підготовки менеджерів охорони здоров'я.

Без сумніву, серед усіх видів ресурсного забезпечення системи охорони здоров'я людські ресурси відіграють найважливішу роль у функціонуванні галузі, відрізняючись найвищою рентабельністю, оскільки витрати на підготовку кадрів, їх утримання та розвиток, особливо при існуючій низькій оплаті праці, непорівнянні з тим соціальним і економічним ефектом, який отримує суспільство від збереження людського і трудового потенціалу. Отже, перед українською охороною здоров'я постає нелегке завдання: при жорстких ресурсних обмеженнях створити нову систему, спроможну забезпечити доступну і якісну медичну допомогу для всіх громадян, а також здатну створити надійні стимули для теперішніх і майбутніх медичних працівників. Пошук шляхів вирішення цього завдання становить перспективу подальших наукових досліджень.

Література

1. Войтенко В. Медицина в Україні: криза і реформа / В. Войтенко // Слово Просвіти. – 2007. – № 35. – С. 10-11.
2. Левицька О.О. Кадрова політика у системі охорони здоров'я регіону: напрямки формування та реалізації: Монографія / Ольга Левицька. – Львів: Ліґа-Прес, 2012. – 320 с.
3. Про внесення змін до наказу МОЗ України від 23.02.2005 р. № 81 “Про затвердження Переліку спеціальностей та строки навчання в інтернатурі випускників медичних і фармацевтичних вищих навчальних закладів, медичних факультетів університетів”: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 21.11.2005 р. № 621 // Офіційний вісник України від 28.12.2005 р. – 2005. – № 50. – С. 161, ст. 3158.
4. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: Кол. моногр. / О.В. Баєва, М.М. Білинська, Л.І. Жаліло та ін.; за ред. О.В. Баєвої, І.М. Солоненка. – К.: МАУП, 2007. – 376 с.

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

к.е.н., доц. Станіслав О.В.
Маспанова Н.С.

Одеський національний політехнічний університет

Нова роль людини на виробництві і якісні зміни в економіці, організаційній культурі і технологіях по-новому поставили такі задачі, як ретельний добір, підготовка, оплата і правильне використання персоналу. Рішення цих задач у рамках традиційної роботи з персоналом виявилось вже неможливим у країнах Заходу і буде неможливим в Україні. Потрібно включення кадрової роботи як рівноправного компонента в процесі стратегічного менеджменту. Управління персоналом у сучасних умовах повинне стати складовою частиною процесу планування і реалізації стратегії. Сьогодні стратегічні цілі фірми можуть бути реалізовані лише персоналом, що відповідає кваліфікаційним вимогам, що диктуються даною стратегією, і який зацікавлений у її реалізації. Для цього стратегія організації повинна бути відома її працівникам, розроблятися з максимально широким залученням співробітників, оскільки тільки в цьому випадку персонал буде підтримувати починання керівництва і забезпечить реалізацію стратегічних цілей організації. Якщо працівникам невідомі наслідки реалізації стратегії компанії, вони будуть гальмувати, блокувати її.

Концепція «стратегічний менеджмент персоналу» припускає управління колективом підприємства, засноване на правильних і далеких прогнозах розвитку організації і її оточення. Це – управління, що спирається на людський потенціал як на основу організації. Стратегічний менеджмент – це програмний спосіб мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей

підприємства й інтересів працівників. Він припускає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства, але і підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

Будь-які плани приречені на провал, якщо їм опираються підлегли. У нових умовах авторитарний стиль управління, заснований на наказі і погрозах, неефективний, оскільки творчого підходу за примусом не буває. При цьому мова йде не про моральні критерії управління персоналом, а про економічний ефект, який тим вище, чим більше зацікавлений персонал у найкращому виконанні роботи кожного і місії організації в цілому. Таким чином, стратегічний менеджмент повинний передбачати не тільки визначення генерального курсу діяльності організації, але і підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

Соціолог Л.В.Івановська так визначає стратегічний менеджмент персоналу: це управління формуванням конкурентоздатного трудового потенціалу організації з урахуванням змін, що відбуваються і лише мають відбутися, у її зовнішньому і внутрішньому середовищі, що дозволяє організації виживати, розвиватися і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Сутність стратегічного менеджменту персоналу полягає у відповіді на три найважливіших питання:

- де зараз знаходиться організація і її персонал;
- у якому напрямку, на думку вищого керівництва, повинний розвиватися персонал у відповідності до стратегії розвитку фірми;
- як повинний розвиватися персонал, щоб стати таким, який буде потрібен для виконання нових задач фірми в майбутньому.

Відповіді на ці питання дають стратегічний аналіз, стратегічний вибір (чи власне стратегічне планування) і реалізація стратегії (прийнятого стратегічного рішення).

В останні роки змінився підхід до розробки стратегії фірми, включаючи і стратегічний менеджмент персоналу. Якщо раніше вважалося, що стратегія повинна бути відома лише вузькому колу вищих керівників і не повинна додаватися гласності, то в наші дні віддається перевага відкрито сформульованій політиці. Стратегія повинна бути справою не тільки керівництва фірми, але і всіх її рядових співробітників, щоб бути реальною та ефективною.

У цьому зв'язку на зміну підходу, при якому персонал розглядається як витрати, які треба скорочувати, затверджується підхід, відповідно до якого персонал являє собою один з ресурсів фірми, яким треба грамотно керувати, створювати умови для розвитку, вкладати кошти. Основні характеристики даних підходів представлені в таблиці 1.

Таблиця 1.

Характеристика двох підходів до поняття персоналу

Персонал-витрати	Персонал-ресурс
Примушування	Доцільність
Мінімізація	Оптимізація
Малий період планування	Тривалий період планування
Результати	Засоби + Результати
Кількість	Якість
Негнучкий	Гнучкий
Залежний	Автономний

Мова йде про концепцію, що орієнтує підприємця на досягнення довгострокових цілей фірми, виходячи з яких формується політика у відношенні найму персоналу, його оцінки, винагороди, розвитку і мотивації.

Важливе значення в концепції стратегічного управління персоналом має поняття візії (vision), тобто чіткого уявлення про мету розвитку, про найважливіші риси підприємства в майбутньому. Саме поняття «візія» по-різному трактується у вітчизняній і закордонній літературі. Так, Т.Ю.Базарова дає наступне визначення: «Візія – уявлення про те, як організація збирається рухатися до досягнення стратегічних цілей, її припущення про шляхи й етапи досягнення цілей» [1]. Західні автори дають більш коротке визначення: «Візія – ясна картина майбутнього, яке прагнуть створити».

Дані визначення відрізняються одне від одного. Т.Ю.Базарова пише фактично про стратегію підприємства, у той час як західні автори говорять про ясну картину майбутнього, виходячи з якої потім і вибудовується стратегія підприємства.

Оскільки, враховуючи сучасні тенденції управління персоналом, коли цілі організації повинні відображувати глибинні мотиви співробітників, створювати мотиваційний вплив, орієнтувати на досягнення результатів та ототожнення співробітників зі своєю організацією, мова йде про співпадання цілей суб'єкта та об'єкта управління. Тому можна сказати, що візія – це картина майбутнього, до якого прагне організація. Таке визначення відображує як зовнішнє так і внутрішнє середовище, не обмежуючись лише керівним складом організації.

У такому випадку враховується взаємовплив персоналу, зовнішніх факторів і стратегічної мети розвитку організації. управління персоналом у даному випадку припускає, що, з одного боку, у розробку основних напрямків розвитку підприємства, у реалізацію сформульованих цілей і оцінку перспективи розвитку утягують основні зацікавлені групи, а з іншого боку, цілі і стратегії, а також інструменти політики у відношенні до персоналу виводяться з цілісної картини майбутнього даного підприємства,

тобто враховуються одночасно інтереси як клієнтів, так і співробітників підприємства, а також навколишнього середовища.

В цілому можна виділити три варіанти стратегій стосовно персоналу:

- стратегії інвестування;
- стратегії стимулювання;
- стратегії залучення.

Таку типологію стратегій запропонували американські дослідники Л.Дайер і Дж.Холдер. Вони враховували при цьому різні цілі, засоби і стратегії, які застосовуються в більшості компаній. Саму стратегію автори розуміють як рішення, прийняті для досягнення найважливіших цілей у системі підбора, розвитку і управління персоналом і першочергових засобів, спрямованих на досягнення цих задач [3].

Три варіанти стратегій були представлені в рамках визначення загальних цілей управління персоналом (внесок у виконувану роботу, розміщення персоналу, компетентність, відданість справі). Для їхнього досягнення використовуються ті інструменти політики у відношенні до персоналу, що являють собою систему управління персоналом.

Стратегія стимулювання найбільш часто застосовується організаціями, що працюють у висококонкурентному середовищі. Для таких фірм характерна тактика чіткого фокусування на поточних витратах, підтримки мінімальної кількості персоналу і забезпечення таких умов, щоб процес перетворення сировини у товар був забезпечений від різного роду зривів з вини працівників. Дані організації роблять упор на максимальний внесок співробітників у виконувану роботу з метою мінімізації витрат по найму, підбору і розвитку персоналу, вузько окреслюючи і роблячи роботу рутинною, для того щоб знизити рівень необхідної кваліфікації і розуміння свого місця у виробничому процесі. Такі організації прагнуть вибудувати чіткий асоціативний зв'язок між докладеними зусиллями і рівнем оплати праці.

Що стосується стратегії інвестування, то її дотримуються організації, чия бізнес-стратегія вважає за пріоритет товарну диференціацію, а не лідерство за витратами. Зусилля цих фірм спрямовані на розкручування своїх торговельних марок, підвищення якості чи функціональності товарів. Дані організації покладаються на контрольовану гнучкість і пристосовність працівників, результатом чого є характерний для подібних компаній широкий розкид кваліфікації співробітників. Для даної стратегії типова чітка централізована система прийняття рішень і ускладнена службова ієрархія. Покладені на працівників функції вкрай широкі і чітко не сформульовані. Практика оплати праці являє собою зсув фіксованих і перемінних компонентів, спрямованих на заохочення творчості і відданості справі, фірмі, а також на підтримку і збереження цінних для організації знань і досвіду. У той же час ініціативність співробітників обмежена високим рівнем директивного контролю і широко розповсюдженою системою звітності.

Третя стратегія – стратегія залучення – характерна для організацій із змішаною бізнес-стратегією, сфальцьованою водночас на лідерстві за витратами і інноваційності. Типовою для таких організацій є децентралізована структура управління, спрямована на отримання максимального ефекту від докладених ресурсів і в той же час така, що здатна швидко реагувати на дії конкурентів і зміну ринкового попиту. Для підтримки інноваційності на високому рівні організації, що дотримують даної стратегії, приділяють великої уваги структуруванню робочих функцій, чіткому контролю і системі винагород. Важливими цілями при даній стратегії є підвищення відданості справі і компетентності співробітників, що досягається шляхом укомплектування штату організації значною часткою високопрофесійних співробітників з високим рівнем підготовки і знанням новітніх технологій. Структурування покладених на працівників функцій покликано забезпечити найбільшу винахідливість, залучення і автономність, що відіграє важливу роль для мотивації творчих, компетентних співробітників. Задача, пов'язана з максимізацією внеску співробітників у виконувану роботу, досягається шляхом створення чіткого зв'язку між отриманими результатами і винагородою. Зрозуміло, важливою формою винагороди є також постійний розвиток персоналу, залучення його до управління виробництвом, аж до самоврядування і самоконтролю як вищих форм довіри з боку керівництва організації.

Наприкінці 90-х років було проведено емпіричне тестування, спрямоване на підтвердження правильності і «життєздатності» даної типології застосовуваних стратегій. У результаті було виявлено, що більшість фірм дотримують стратегій стимулювання і залучення, і набагато менше – інвестиційної стратегії. Даний висновок наштовхує на припущення, що ці дві стратегії можуть базуватися на двох полюсах організаційного контролю: з одного боку, чіткого і строгого, спрямованого на підтримку робочого процесу (те, що характерно для стратегії стимулювання) і, з іншого боку – порівняно слабкого, націленого на результат (те, що типово для стратегії залучення).

Зрозуміло, конкретний вид ефективної стратегії залежить від економічного розвитку суспільства, його культури, а також від галузі і величини підприємства. Здається, що згодом більше поширення одержить стратегія «залучення», оскільки затребуваною буде творча праця висококваліфікованих співробітників, що ототожнюють себе з роботою і організацією.

Не викликає сумніву, що в кожній організації у відношенні до персоналу застосовуються специфічні стратегії, що відрізняються одна від одної, зокрема, своїми цільовими групами (наприклад, стратегія у відношенні керівних кадрів чи у відношенні робітників, зайнятих на виробництві). Вибір стратегії у відношенні до персоналу визначається не тільки цільовими групами і характером ситуації, у якій діє підприємство. Перевага, що віддається різним стратегіям у відношенні до персоналу в більшості галузей промисловості, пов'язана насамперед з розходженнями у філософії менеджменту.

Сьогодні на існуючі стратегії управління персоналом впливають ідеї І.Ансоффа, Х.Крингса та інших сучасних авторів, що формують нову філософію управління.

По-перше, приходять розуміння того, що окремий працівник є кращим експертом за конкретними, дорученими йому питаннями. Він розбирається в них краще, ніж вищестоящі керівники, тому в інтересах справи перехід повноважень до підлеглих. У передових компаніях працівники беруть участь у прийнятті рішень і часто самі їх приймають. Такі підлеглі, вважає найвідоміший американський фахівець в області менеджменту В.Йеманс, частіше сперечаються з начальством і показують більше винахідливості. Вони скоріше виявляють власну ініціативу, ніж будуть очікувати розпоряджень. У цілому, командний стиль керівництва відходить у минуле. Підлеглим передається (делегується) усе більше повноважень.

По-друге, взаємини здобувають усе більш колегіальний характер, вони не настільки структуровані, як було раніше. У цих умовах керівникам необхідно розвинути в собі нові якості, щоб адаптуватися в сформованій ситуації. Для рішення усе більшої кількості задач схема «начальник – підлеглий» не підходить. Проблеми все частіше вирішуються командою, що припускає зміну установок не тільки керівників, але і підлеглих. Тоді команда стає нормою організації праці.

По-третє, стає непотрібною стара організаційна модель, оскільки завдяки новим технологіям можливий вільний доступ до інформації усередині компанії. Компанії замінюють керівні ланки командами. Висловлюється думка, що незабаром люди будуть працювати в горизонтальній структурі, основу якої складають команди, об'єднані однією метою, такою, наприклад, як розробка нової продукції, а не загальними функціями, як, наприклад, маркетинг.

У зв'язку з поглядами, що намітилися, на роль стратегічного менеджменту в даний час упор варто робити на людський капітал. Тому цілком очевидно є необхідність узгоджувати загальний план розвитку підприємства з проблемами соціалізації управління. Ця діяльність може бути представлена наступною залежністю (таблиця 2).

Таблиця 2

Залежність персонал-стратегії від стратегічних орієнтирів організації

Елементи плану розвитку підприємства (як стратегічні орієнтири)	Елементи персонал-стратегії
<ul style="list-style-type: none"> – ринкові і товарні ніші – цільові клієнтські групи – бізнес-процеси – системи управління і прийняття рішень – структури і виробництва – кооперативні зв'язки усередині і поза підприємством 	<ul style="list-style-type: none"> – трудові колективи і групи – соціальна інфраструктура – знання, уміння, навички – корпоративна культура – регламентація індивідуальних трудових і соціальних відносин

Ув'язування стратегічних орієнтирів і персонал-стратегії організації припускає:

– формування політик і стратегій в області управління персоналом і розвитку соціальної інфраструктури.

– постановка конструктивної взаємодії з профспілками.

– постановка діяльності кадрових служб відповідно до сучасних вимог.

– формування програм навчання і підвищення кваліфікації керівників, фахівців, службовців, робітників.

– регламентація нових трудових і соціальних відносин (розробка пакета внутрішніх локальних актів підприємства).

Зміст цих рішень, як представляється автору дослідження, формує фундамент системи мотивації управлінського персоналу підприємства. Тому зв'язувати систему мотивації із стратегією необхідно вже на ранніх стадіях розвитку організації.

Коли організація тільки стартує у своєму бізнесі, структурована система мотивації персоналу, як правило, знаходиться в низу списку пріоритетів. Згодом вона починає підніматися в цьому списку, стає складовою частиною організаційної стратегії. Повертаючись до поняття стратегії підприємства, відзначимо: якщо спрощено подивитися на стратегію організації, то вона складається з маркетингового плану, фінансового плану, плану операційної (виробничої) діяльності й організаційного плану. Розглянемо кожний з цих планів.

Маркетинговий план відповідає на ряд питань, серед яких основними є: виявлення конкурентів, визначення цін, специфіка просування продуктів і послуг. Іншими словами, маркетинговий план описує все, що необхідно для стимулювання покупців купувати Ваші продукти чи послуги. Фінансовий план використовується для визначення того, чи може організація зробити прибуток на даному продукті чи послугі. Універсальними в цьому контексті є співвідношення ROI (повернення на інвестиції), чи ROS (повернення на продажі), що коливаються від галузі до галузі, і є індикаторами того, як організація працює в порівнянні з конкурентами. План операційної діяльності охоплює більш явні аспекти діяльності організації, відповідаючи на питання про спосіб виробництва продуктів чи послуг, про обсяг капіталу для інвестування, потреби в устаткуванні, методи виробництва, оснащення робочих місць. Нарешті, організаційний план визначає потребу в персоналі, методи організації працівників, засоби залучення, утримання, просування і винагороди працівників, іншими словами, описує засоби впровадження перших трьох планів. Фактично йдеться про забезпечення максимальної ефективності і продуктивності за рахунок встановлення стандартів у таких областях, як якість персоналу і якість праці.

Таким чином, тут відбувається стикування стратегії, організаційної культури і мотивації. Саме тут приймаються рішення по схемах оплати праці, частоті підйому окладів і годинних тарифних ставок для задоволення робочої сили, про вибір системи преміювання, про розробку системи нематеріального стимулювання і створення відповідного бізнес середовища.

Головним є питання, орієнтується організація на короткострокові цілі, чи довгострокову стратегію. Якщо організація хоче вирішити проблеми плинності кадрів, прориву на нові ринки, тобто вирішити короткострокові проблеми, підхід до системи мотивації управлінців повинний враховувати ці короткострокові цілі. Його постулати повинні припускати, що система не вічна і буде змінена в недалекому майбутньому. Однак якщо організація задумується на тривалу перспективу в частині постановки нових бізнес-цілей, у справу вступають зовсім інші системи стимулювання, такі, зокрема, як групові винагороди за виконання великих проектів.

Таким чином, зростом бізнесу і його проходженням через цикл ринку, зростає важливість системи мотивації, як для роботодавця, так і для працівника. Пов'язувати систему мотивації із стратегією необхідно вже на ранніх стадіях розвитку організації. Тоді в керівництва буде можливість оперативно реагувати на потреби мотивації персоналу в частині підтримки цілей організації на різних етапах її розвитку.

Література

1. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2010. — 560 с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : Вид-во КНЕУ, 2002. – 345 с.
3. Dyer L. A strategic perspective of human resources management / L. Dyer, G.W. Holder. – Washington, DC, 1988. – 234 p.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ

Мілошевич Н.В.
Богущька Я.В.

Одеський національний політехнічний університет

Ринкові реформи, зміна форм власності підприємств викликає нові явища у сфері трудових відносин. Основні проблеми, пов'язані з соціально – трудовою сферою підприємств, проявляються перш за все у характері трудових відносин і особливостей соціального клімату в трудових колективах.

Трудовий колектив - це соціальна спільнота, яка являє собою сукупність малих груп, що є безпосереднім соціальним оточенням співробітника. Соціальні функції цих груп мають подвійний характер: включення працівників у соціально - трудові відносини основного колективу та створення на основі особистих контактів працівників мережі емоційних, психологічних стосунків.

Управління трудовим колективом може дати необхідні результати лише в тому випадку, якщо опирається на знання мотивів і закономірностей поведінки в процесі трудової діяльності колективів трудящих і кожного працівника окремо. Тому проблема формування сприятливого соціально – психологічного клімату в колективі є дуже актуальною.

Соціально - психологічним і виховним методам управління в економічній літературі приділяється багато уваги. Різні сторони цих питань висвітлені в трудах Н.П. Лукашевича, Г.В. Ярошенко, В.І. Науменко, І.Д. Фаріон, Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой та ін.

Соціально-психологічна сумісність членів трудового колективу забезпечується рядом умов. Для того щоб найбільш повно реалізувати можливості людей у процесі суспільної праці, враховувати і використовувати індивідуальні особливості психіки працюючих, застосовуються так звані соціально-психологічні методи управління. До цієї групи методів тісно примикають виховні методи управління, спрямовані на формування у працівників і колективу колективних якостей, сприяють досягненню цілей управління [1].

Соціально - психологічним і виховним методам управління багато в чому зобов'язана своїми успіхами в 70 - 80 - х р.р. нашого століття японська промисловість; вони складають, по суті, основу так званого «японського» досвіду. Вихідним моментом системи управління на сучасних японських підприємствах є ретельне вивчення мотивів трудової діяльності всіх працюючих, створення таких умов, за яких кожен з них на всьому протязі цієї діяльності був б кровно зацікавлений в якісному результаті роботи підприємства, тобто в першу чергу - в якості продукції. Звідси і практика «довічного найму» робітників на низці заводів, і участь персоналу в прибутках підприємства, і особиста відповідальність за якість продукції, і продумана система матеріального і морального стимулювання, що включає не тільки зарплату, але й одержання житла, пенсій і т.д.

Серед соціально-психологічних та виховних методів управління вихідними є виявлення та облік психологічних особливостей кожного члена трудового колективу, а також поведінки всього колективу в цілому. Ця робота повинна систематично проводитися кожним керівником як самостійно, так і з

залученням фахівців - соціологів і психологів - на основі таких способів аналізу, як анкетування, тестування, хронометраж, спостереження, опитування, інтерв'ю.

Найважливішим соціально-психологічним методом управління є вивчення та напрям формування методів трудової діяльності працівників та врахування їх в управлінні.

Цілий ряд соціально - психологічних методів прямо або побічно спрямований на підвищення творчої активності та ініціативи всіх працюючих на підприємстві. Це розгортання і всіляке заохочення винахідницької та раціоналізаторської діяльності, виховання групового самознання колективу, збереження і розвиток традицій і звичаїв даного підприємства.

До цієї ж групи соціально - психологічних та виховних методів належить встановлення в колективі сприятливої психологічної атмосфери і раціональне використання різних форм колективного та індивідуального морального стимулювання.

Перехід до економічного управління, висування на перший план методів, що враховують глибокі внутрішні інтереси працюючого, пріоритет матеріального стимулювання, не означають відмови від виховних методів. Серед них сьогодні слід звернути увагу на широке залучення трудящих в управління.

В той же час на сучасному етапі потенційні можливості колективних договорів виконуються лише на 30%. Це пов'язане з тим, що не відбулись кардинальні зміни у психології працівників щодо їх участі в управлінні виробництвом, рядові акціонери не в змозі впливати на прийняття управлінських рішень [2].

Соціально-психологічний клімат у трудових колективах характеризується мірою задоволеності кожного члена колективу соціально-трудовими відносинами, трудовою діяльністю.

Соціально-психологічна сумісність членів трудового колективу забезпечується рядом умов, серед яких:

- раціональний розподіл функцій, за якого ні один із суб'єктів взаємодії не може досягти успіху за рахунок іншого, чи у випадку, коли той зазнає невдачі;
- відповідність особистих можливостей кожного структурі та змісту його трудової діяльності;
- наближеність чи збігання моральних позицій, на основі чого виникають взаємна довіра, прагнення до співробітництва та бажання взаєморозуміння;
- однорідність мотивів діяльності та індивідуальних прагнень членів трудового колективу;
- можливість взаємодоповнення та органічного поєднання здібностей кожного в єдиному трудовому процесі.

Моніторинг у напрямку дослідження соціально – психологічного клімату на підприємствах має важливе значення, оскільки дає змогу дослідити стан цього показника як чинника підвищення ефективності соціально – економічної діяльності. Він має значення у забезпеченні високоефективної та продуктивної співпраці членів трудового колективу, впливає на підвищення задоволеності соціально – трудовими відносинами, що, в свою чергу дає змогу досягти високої якості трудового життя, соціального добробуту [3].

Ефективне управління можливе лише на основі поєднання, нерозривної єдності всіх чотирьох груп методів: економічних, адміністративних, соціально - психологічних та виховних. Лише їх спільне взаємозалежне застосування способне зробити працю раціональною і привабливою, а його результати - ефективними, корисними суспільству і кожному працівнику.

Таким чином, можна зробити висновок, що для того щоб запрацювали економічні методи, потрібно, по-перше, знати, за яких умов людина стане працювати добре, і, по-друге, створити ці умови. Реалізація ж цих закономірностей, прищеплення необхідних для гарної роботи навичок, заохочення трудової активності досягається шляхом створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Література

1. І.Д. Фаріон, Жук Л.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: організація, облік, аналіз, контроль: Навч. посіб. – Т.: Екон.думка, 2003.-616 с.
2. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально – трудові відносини: Підручник.- К.: Знання, 2006.- 559 с.
3. Моніторинг соціальних процесів в Україні/ За ред. І.К. Бондар, Г.В. Ярошенко.- К.: Знання, 2000.- 260 с.

СУЧАСНІ МОТИВАЦІЙНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Потьомкін Л.М.

Одеський національний політехнічний університет

В сучасних умовах одним з найбільш актуальних завдань для розвитку економіки України є пошук шляхів вирішення проблеми підвищення ефективності функціонування підприємств провідних системоутворюючих галузей національного господарства, до яких безумовно слід віднести національну промисловість. Проблеми підвищення рівня економічної ефективності і організації мотивації персоналу знайшли відображення у працях відомих вітчизняних та закордонних вчених-економістів: С.Адамса, О.І. Амоші, Б.В. Буркинського, А.І. Бутенка, В.М. Гейця, М.І. Долішнього, І. П. Продіуса, Ю.М. Кулікова, А.М. Колода, В.І. Захарченко, Е.М. Лібанової, С. В. Філіпової, А. Сміта, С.К. Харічкова, І. Ансофа,

Л. Портера та інших. Поряд з цим недостатньо вивчено економічні механізми мотивації персоналу промислових підприємств. Тому метою роботи є розробка теоретико-методологічних засад формування та функціонування економічних механізмів мотивації найманого персоналу.

В економічній ситуації функціонування промислових підприємств, що склалася, доцільним є застосування двох способів розрахунку нормативів. Згідно з першим здійснюється розрахунок арифметичної суми оцінок кожного фактора за атестованим працівником і знаходиться його середня величина, яка є нормативною. Другий спосіб дає можливість ліквідувати вказаний недолік і одночасно наблизити рівень вимог до персоналу з вищих критеріїв, що забезпечують суттєве зростання надійності й конкурентоспроможності підприємства. Він передбачає кількісну оцінку факторів, що характеризують рівень виконання роботи й ефективності характеристик працівника, а також елементи їхньої оцінки і ступінь диференціації.

До сучасних систем мотивації персоналу належать різноманітні способи посилення його зацікавленості у підвищенні ефективності функціонування промислових підприємств

До першого напрямку мотивації відноситься посилення зацікавленості персоналу до зростання балансового прибутку або рентабельності промислового виробництва. Сплачувані премії не мають прямого зв'язку з індивідуальними показниками діяльності найманого працівника, а нараховуються залежно від спільних результатів функціонування акціонерного товариства.

Суттєвий вплив на розглядувану систему чинить зміна господарської кон'юнктури. Разом з тим, така організація значно посилює взаємозв'язок між особистими інтересами персоналу і членів акціонерного товариства. Матеріальною основою цієї зацікавленості є розширення виробництва з метою збільшення роз поділюваного пропорційно особистому внеску прибутку від реалізації продукції або послуг.

Важливим фактором, що забезпечує підвищення ефективності системи є залучення робітників і спеціалістів до збільшення статутного фонду харчових підприємств. Найбільш раціональним способом таких дій є надання акцій за рахунок заборгованості по заробітній платі або при їхній купівлі персоналом.



Рис. 1. Розвиток систем мотивації персоналу до підвищення ефективності виробництва

Другим напрямком мотивації є преміювання за зниження витрат виробництва. Джерелом цих сплачень є економія матеріальних видатків порівняно з попередньо встановленим нормативом. Він розраховується таким чином: за відношенням до загальної вартості продукції; у розрахунку на натуральну одиницю продукції.

Третій напрямок передбачає комбіновану мотивацію персоналу за приріст виробничих і комерційних показників. Доцільно ув'язувати розмір коштів на їх оплату у розрахунку на одиницю виробленої продукції. Причому останні повинні мати стабільну тенденцію до зниження за кілька років. В окремих випадках можлива заміна об'ємного показника на виробничий (приріст виробітку).

Сплачення бонусів (спеціальних премій) передбачає їхню місячну періодичність за результатами виробництва за попередній місяць.

В результаті дослідження розроблено економічну модель підвищення рівня функціонування підприємства (рис. 2).

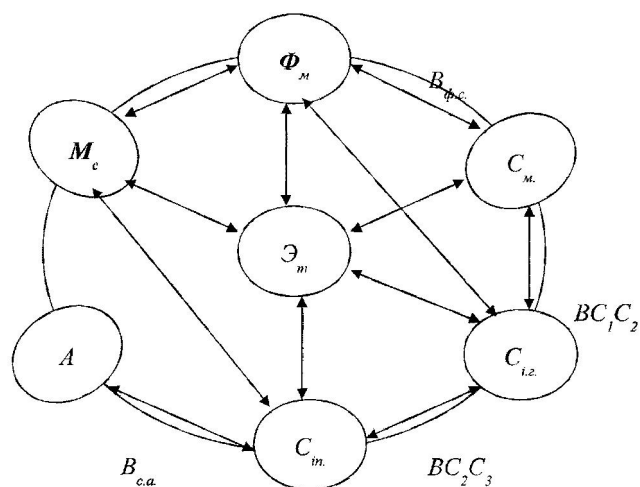


Рис. 2. Економічна модель підвищення рівня економічної ефективності харчового підприємства через механізм мотивації персоналу

Фм - форми мотивації найманого персоналу;
 См - системи мотивації найманого персоналу;
 С1г - інформаційна система про функціонування окремих груп працівників;
 С1п - інформаційна система про функціонування конкретного працівника;
 А - детальний аналіз виконання покладених функцій по кожному працівнику;
 Мс- синхронізуючий механізм між заходами, що відбуваються на підприємстві, по підвищенню ефективності виробництва й рівня мотивації персоналу.

В – взаємозалежні параметри.

У роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоноване нове вирішення важливої наукової і практичної проблеми формування і функціонування сучасних економічних механізмів мотивації персоналу промислових підприємств. Основний результат полягає у формуванні економічної моделі підвищення рівня економічної ефективності промислового підприємства через механізм мотивації найманого персоналу.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦЕНТРІВ ЗАЙНЯТОСТІ

Сааджан В.А.
 Кукішева Д.
 Гаценко С.В.

Одеський національний політехнічний університет

Глобалізація мирової економіки та сучасний розвиток економіки України обумовили зростання соціальної не стабільності, що призвело до безробіття у різних галузях та повстало питання працевлаштування працездатного населення. За для вирішення цієї проблеми, забезпечення мінімальних стандартів, отримання соціальних гарантій, які регулюються Конституцією України, Кодексом законів про працю в Україні, Господарським та Цивільним кодексами України, Законом України «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття», та іншими актами законодавства, а також зняття соціальної напруги владою створена державна служба зайнятості.

Державна служба зайнятості – єдина в Україні державна структура, яка на засадах соціального страхування надає громадянам на безкоштовній основі широкий спектр послуг із забезпеченням їх роботою, а роботодавцям – забезпеченням робочої сили. Її кадровий потенціал налічує понад шістнадцять тисяч працівників, які надають соціальні послуги в 645 центрах зайнятості. За роки існування державною службою зайнятості створені система соціального захисту населення від безробіття на страхових засадах, система соціального партнерства, система кадрового забезпечення та підвищення кваліфікації кадрів служби зайнятості, постійно вдосконалюється законодавча база. Однак поки ще для усіх бажаючих працевлаштуватись служби зайнятості допомогти не в змозі з різних причин, що

Секція 2. Управління персоналом в сучасних умовах

потребує удосконалення та підвищення ефективності її діяльності. У зв'язку з цим дослідження проблем які постають перед службами зайнятості в сучасних умовах та їх вирішення є актуальними.

Так, завдяки проведеним дослідженням на Роздільнянському РЦЗ (РРЦЗ), з'ясовано що безробіття у даному районі існує, але можливо відмітити про позитивні тенденції щодо зростання зайнятості та зменшення безробіття, з'являються нові робочі місця, роботодавці готові запропонувати вакансії з гідною зарплатою, виплати з безробіття збільшуються. Динаміка безробітних у РРЦЗ надано у табл.1. (розраховано відповідно [2]).

Таблиця 1

Динаміка безробітних у РРЦЗ

Показники	Значення, чол.			Відхилення, % до 2010р.	
	2010	2011	2012	2011	2012
Усього перебувало на обліку незайнятих громадян	1751	1722	1428	-1.66	-18.4
Громадяни які мали статус безробітного	1517	1465	1213	-3.4	-20.0
Доля громадян, які мали статус безробітного, %	86.6	85.1	84.9	-1.5	-1.7

Аналіз безробіття в Роздільнянському районі Одеської області довів – незайнятих громадян, що перебували на обліку у РРЦЗ у 2012р. на 18.4% менш ніж у 2010р. що складає 333 чол., але не дивлячись на ці позитивні зміни треба визначити, що громадян які мали статус безробітного якщо і стало менш (з 1517 до 1213 чол., що на 20% менш), але доля таких громадян в загальному обліку незайнятих громадян майже не змінилася і становила 85%, що лише на 1.7 менш порівняно з 2010р., або на 0.2 менш ніж у 2011р. Таким чином у Роздільнянському районі безробіття не подолане не дивлячись на його зміни.

Проведені дослідження працевлаштування незайнятих громадян на РРЦЗ надані у табл. 2.

Таблиця 2

Аналіз працевлаштування незайнятих громадян та їх соціальний захист у РРЦЗ

Показники	Значення, чол.			Відхилення, % до 2010р.	
	2010	2011	2012	2011	2012
Усього перебувало на обліку незайнятих громадян	1751	1722	1428	-1.66	-18.4
Працевлаштовано службою зайнятості	407	448	451	10.1	10.8
Доля працевлаштованих	23.2	26.0	31.6	2.8	8.4
Працевлаштовано на робочі місця, створених за рахунок дотацій роботодавців	29	29	29	-	-
Доля, %	7.1	6.5	6.4	-0.6	-0.7
Проходили профнавчання	182	242	225	33.0	23.6
Громадяни, які брали участь у громадських роботах	300	326	260	8.7	-13.3
Громадяни, що мають право на одержання допомоги по безробіттю	470	297	419	-36.8	-10.8

Можна визначити, працевлаштування незайнятих громадян, які перебувають на обліку у РРЦЗ, з кожним роком збільшується. Так у 2010р. працевлаштовано усього 407 громадян тоді як у 2012р. - 451 чол., а доля працевлаштованих громадян становила 31.6% від усіх незайнятих громадян що перебували на обліку.

Підприємства цього району відчувають потребу у кваліфікованих робітниках таких професій як: механізатор, токарь, фрезерувальник, електрозварник, електрик, інженер-механік, програміст, дизайнер, вчитель, водії, лікар на інші. За допомогою центру зайнятості пройшли профнавчання за три роки 649 громадян.

Аналіз діяльності служб зайнятості на прикладі РРЦЗ довів, що робота в напрямку працевлаштування здійснюється, але повільно і потребує підвищення її ефективності.

За для підвищення ефективності діяльності центрів зайнятості можливо запропонувати проведення таких заходів:

- створити інформаційний банк даних у вигляді резюме на не працевлаштованих громадян;
- створити інформаційний банк даних про інвалідів, які не досягли пенсійного віку й звертаються по допомогу в працевлаштуванні;
- організувати взаємодію «центр зайнятості – підприємець» (постійно проводити семінари для роботодавців);
- створити інформаційну базу професій які потребує ринок праці та постійно обновлювати її;
- розробити схему співпраці «робітник – роботодавець».
- задіяти засоби масової інформації (інтернет; газети, радіо, листівки)
- вивчати законодавчі акти щодо проведення правових консультацій як для громадян не працевлаштованих, так і для роботодавців ;
- надавати психологічну підтримку не працевлаштованим громадянам;
- розробити механізм мотивації для робітників центру зайнятості.

Розробка та впровадження запропонованих заходів надасть можливість центрам зайнятості підвищити ефективність своєї діяльності за рахунок зближення роботодавця з потенційним робітником, що буде спонукати до зниження безробіття та підвищенню соціального та правового захисту населення.

Література

1. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття»
2. Статистичні данні Роздільнянського районного центру зайнятості.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сатир Ю. В.
к.е.н., доц. Заєць М. А.

Одеський національний політехнічний університет

Персонал є найбільш складним об'єктом управління, оскільки люди наділені інтелектом. Вони постійно розвивають взаємовідносини, засновані на довготривалій основі. У сучасних умовах цінність людських ресурсів постійно зростає, що призвело до формування системи управління людськими ресурсами.

В управлінні організацією далеко не останнє місце посідають людський фактор, психологічні особливості колективу, особисті потреби та інтереси певних його членів. Мистецтво керівництва й полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві і спонукали його працівників до кращої праці. У таких умовах управління людськими ресурсами є важливою складовою менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

Результати діяльності багатьох підприємств і накопичений досвід їхньої роботи з кадрами свідчить, що формування виробничих колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними факторами ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції. Проблеми в галузі управління персоналом у найближчій перспективі будуть постійно перебувати в центрі уваги менеджерів.

Персонал — найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т.п.

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 занадто дорого обходяться. Без людей немає організації, а без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своєї мети і вижити.

У сучасних умовах корінним чином змінилася роль людини у виробництві. Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготованого персоналу високоєфективної роботи домогтися неможливо.

Управління персоналом все більшою мірою повинно мати соціальну спрямованість, орієнтуватися на інтереси працівника. При цьому необхідне узгодження рішень, що приймаються, не тільки з інтересами виробництва, а й з інтересами його соціальної складової — колективу підприємства.

Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Тобто управління має передбачати:

- створення умов для поглиблення знань, підвищення кваліфікації;
- поліпшення мотивації з одночасним розширенням повноважень працівників у прийнятті господарських рішень;
- гнучке та адаптоване використання «людських ресурсів», підвищення творчої та організаторської активності персоналу, формування гуманізованої організаційної культури.

Управління персоналом повинно повністю узгоджуватись із концепцією розвитку організації і передбачає такі стадії: формування, використання та стабілізацію.

Формування персоналу охоплює прогнозування структури персоналу, визначення потреби в кадрах, планування, залучення та розміщення персоналу.

Використання персоналу включає професійно-кваліфікаційне та посадове просування працівників, створення постійних кадрів, поліпшення морально-психологічного клімату, забезпечення робочих місць.

Стабілізація персоналу забезпечується врахуванням кваліфікації та персональних навичок з формування банку даних, оцінюванням результатів праці для виявлення потенціалу кожного працівника, навчанням, підвищенням кваліфікації.

Складність процесу управління людськими ресурсами полягає в тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і потребують особливих підходів і методів управління. Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що люди наділені інтелектом, їхня реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є

двостороннім. Люди постійно вдосконалюються і розвиваються, їх відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може тривати впродовж 25-50 років. Люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Література

1. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К.: «Кондор», – 2006. – 308 с.
2. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Скрипник Н. А.
Белякова А. Б.
Михайловська К.В.

Одесский национальный политехнический университет

Кардинальные изменения, происходящие в общественно-политической и экономической жизни Украины, реформирования всей системы производственных отношений требуют создания принципиально новой системы управления персоналом. Сегодня на многих предприятиях Украины применяются только отдельные элементы системы мотивации. Такая система не имеет комплексного характера, поскольку традиционно эти элементы не соединены друг с другом, а используются отдельно. Еще одним недостатком такой системы мотивации является то, что она имеет текущий, краткосрочный характер, не нацелена на будущее. В большинстве отечественных компаний руководство не уделяет стратегической внимания разработке системы мотивации, которая в большинстве случаев имеет оттенок "латания дыр".

Постановка проблемы. Управление персоналом на современном торговом предприятии основано на том, что люди в процессе трудовой деятельности рассматриваются одновременно как работники, обеспечивающие реализацию экономических целей предприятия, так и развитые личности и сотрудники, которые входят в единую организационную систему. Успех работы предприятия зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению. Поэтому, для того чтобы предприятие функционировало эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность работников, используя различные методы управления персоналом.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы совершенствования системы управления персоналом на предприятиях были рассмотрены в работах таких учёных: Богини Д.П., Бородиной Е.С., Кибанова А.Я., Малюка А.А.[2]. Кибанов А.Я освещает в своих исследованиях вопрос ценности персонала и эффективности его использования. Бородина Е.С. рассматривает человеческий капитал как основной источник экономического роста и анализирует принципиальную разницу между современной и прошлой практикой управления персоналом[3]. Малюк А.А. разрабатывает модели поведения предприятия, основанные на совершенствовании управления персоналом [5]. А, так же другими отечественными и зарубежными учёными Д.А.Ашировым, И.А.Баткаевой, И.Ф.Беляевой, М.А.Волгиной, О.М.Волгиной, Б.М.Генкиным, А.И.Кочетковой, Т.И.Лепейко, В.М.Лисюк, Н.Д.Лук Лукьянченко, Т. Н.Матрусовой, Н.Ф.Наумовой, а также Дж.Аткинсоном, В.Вруммом, Ф. Герцбергом, Левиным, А.Маслоу, Л. Портером, и др.

Изложение основного материала. Высокодоходная хозяйственная деятельность предприятий в условиях рыночной экономики связана с созданием эффективных социально-экономических механизмов активизации человеческого фактора, в основе формирования которых является комплексный подход к использованию и развитию всех производственных ресурсов. В этих условиях усложняются механизмы трудовой мотивации, оценки деловых качеств персонала и стимулирование результатов его деятельности. В данной концепции работник рассматривается не просто как исполнитель трудовой функции, а как элемент организации, субъект трудовых отношений.

Механизм мотивации опирается на изучение потребностей, интересов, личных целей сотрудников и возможностей их интеграции с целями предприятия. Его суть заключается в активизации внутренних мотивов работника, направленных на самовыражение, творчество в работе, признание заслуг, расширение самостоятельности и ответственности, перспективы карьеры и профессионального роста, сотрудничество, партнерство, участие в собственности.

Первоочередная цель управления персоналом на торговом предприятии заключается в формировании численности и состава рабочих, соответствующих специфике деятельности предприятия и способных обеспечить основные задачи его развития. При этом, необходимо учитывать особенности труда на торговых предприятиях:

- 1) Дуальный характер труда на торговом предприятии.
- 2) Работа на торговом предприятии, связана с продолжением процессов производства в сфере обращения, занимает значительный удельный вес в общей сумме всего трудового процесса - в основном

из-за низкой оснащенности торговых предприятий техникой. Как правило, большинство процессов предпродажной обработки товаров, происходит вручную.

3) Труд, связанный с изменением форм стоимости товара, достаточно однообразен и вместе с тем требует значительного нервного и физического напряжения.

4) Значительное влияние вероятностных факторов. Интенсивность покупательских потоков в течение дня, которая зависит от расположения предприятия, значительного колебания спроса по товарным группам, и другие факторы в одних случаях приводят к неизбежным простоям рабочих, а в других - к очень большой нагрузке и резкому повышению напряженности труда.

5) Конечный результат труда - не товар, а услуга.

Все эти специфические особенности деятельности торговых предприятий определяют сложность и большой объем функций, связанных с управлением персоналом[1].

Торговый и обслуживающий персонал должен быть подготовлен для взаимодействия с потребителями в разнообразных ситуациях. Процессы продвижения, продажи и обслуживания покупателей требуют личного участия больше, чем это необходимо в другой деятельности. Сотрудники, связанные со сбытом, должны уметь добиться удовлетворения покупателя и одновременно обеспечить прибыль своей фирме. Хорошие сотрудники, специализирующиеся на организации продажи, кроме своих непосредственных профессиональных обязанностей, должны уметь:

- Анализировать общие и локальные статистические данные;
- Выявлять потенциал целевого рынка в отраслевом и территориальном разрезе, правильно оценивать текущую ситуацию, следить за динамикой конъюнктуры рынка;
- Определять перспективы производственно - коммерческой деятельности на рынке;
- Разрабатывать эффективные подходы и подбирать маркетинговый инструментарий для реализации оперативных планов и программ;
- Искать результативные способы и методы продвижения и реализации продукции предприятия[4].

Несмотря на то, что действия отдельных продавцов индивидуальные и диктуются конкретными обстоятельствами, в то же время организация сбыта нередко требует коллективной работы, невозможной без поддержки сотрудников смежных подразделений предприятия.

В ходе анализа работы персонала торгового предприятия были выявлены основные направления совершенствования системы управления персоналом:

- Постоянная оценка потенциала для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- Создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования;
- Разработка кадровых программ обучения и развития персонала;
- Использование мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии решений;
- Организация обратной связи с сотрудниками по качеству их работы.

Итак, основными особенностями управления системы персоналом торговых предприятий являются:

- Разработка принципов, направлений и методов управления персоналом;
- Учет работы с персоналом на всех уровнях стратегического планирования торгового предприятия;
- Внедрение новых методов и систем обучения и повышения квалификации персонала;
- Определение и проведение скоординированной единой тарифной политики и оплаты труда;
- Разработка и применение на предприятии экономических стимулов и социальных гарантий;
- Разработка мероприятий по социальному взаимодействию.

Выводы. Таким образом, основными задачами службы управления персоналом торгового предприятия является проведение активной кадровой политики на основе создания эффективной системы управления кадрами и социальными процессами, обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности торговых работников с учетом их индивидуальных способностей и профессиональных навыков, разработка совместно с экономической службой материальных и социальных стимулов, тесно связывают экономическую политику предприятия с вкладом каждого работника.

Литература

1. Белявцева М. І. Воробйова В. Н. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / Під заг. ред. М 26 М. І. Белявцева та В. Н. Воробйова. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 407 с.
2. Богиня Д.П. Теоретико-методологические аспекты исследования конкурентоспособности рабочей силы /Д.П. Богиня // Конкурентоспособность в сфере труда. – К., 2001. – Вып.1. – С.10 – 18.
3. Бородин Е. Человеческий капитал как основной источник экономического роста / Е. Бородин //Экономика Украины. – 2003. – №7. –С.48–51.
4. Грішнова, О. А. Людський розвиток : навч. посібник / О. А. Грішнова. – К. : КНЕУ, 2006. – 308 с.
5. Колот, А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Слепухіна І.Д.
д.е.н., проф. Бельтюков Є.А.

ТОВ НВП «Херсонський машинобудівний завод»

Постановка проблеми. В сучасних ринкових умовах саме ефективне управління персоналом є найголовнішим чинником для забезпечення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, адже саме від працівників залежить доля тієї продукції, яку випускає підприємство. ТОВ НВП «ХМЗ» засновано у 1887 році і з моменту зародження підприємство постійно працює над удосконаленням техніки і якості продукції, що залежить саме від персоналу.

Управління персоналом як багатогранний і винятково складний процес має свої специфічні закономірності і властивості та повинне придбати системний характер і завершеність на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових, і удосконалювання існуючих форм і методів роботи. [1]

Аналіз останніх досліджень. Проблема управління персоналом як головний напрям в забезпеченні ефективності роботи досліджувалась вітчизняними та зарубіжними вченими: А.М. Гриненко, І.В. Лебедев, Д.П. Мельничук, І.Д. Крижко, А.М. Колот, Д.П. Богиня, П.Друкер, Г.Кунц та інші. Вони досліджували як теоретичні так і практичні аспекти управління персоналом. Однак через складність й багатоаспектність цієї проблеми в сучасних умовах деякі питання треба розглядати більш глибоко.

Невирішені частини проблеми. Проаналізувавши різні підходи щодо управління персоналом, можна зробити висновок, що ця проблема вирішується абстрактно, тобто в загальному вигляді стосовно всієї організації, однак потрібно враховувати ще той факт, що кожне підприємство має свою специфіку, свої особливості щодо персоналу. Таким чином, підприємство повинно сформувати таку систему управління, яка забезпечила йому високу ефективність роботи, конкурентоспроможність та стійке становище на ринку. [2]

Формулювання цілей. Розроблення шляхів удосконалення управління персоналом на сучасному етапі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне управління персоналом є одним з головних чинників забезпечення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

У сучасних умовах дедалі важливішими ресурсами поряд із фінансовим та виробничим капіталом стають знання, досвід, трудові навички, ініціатива, діловитість, ціннісно – мотиваційна сфера працівників підприємства.

Складовою управління персоналом є його розвиток – формування якостей персоналу, що відповідають вимогам підприємства.

Основні задачі з управління персоналу на стадії інтенсивного зростання підприємства полягають у наступному:

1. Залучення нових, висококваліфікованих співробітників;
2. Модернізація і впровадження корпоративної культури;
3. Адаптація нових співробітників і утримання старих;
4. Різномпланова мотивація співробітників. [3]

Оцінювання працівника надзвичайно актуальна проблема. Непідготовлений працівник завдає економічних збитків низькою трудовіддачею, незаслуженою зарплатою, негативним впливом на трудовий колектив. Водночас людина, можливості якої цілком не використовуються, починає зневажати свою роботу й виконує її гірше за менш підготовленого працівника.

Установлено, що не рівень зарплат детермінує активність людей і задоволеність винагородою, а точність їхнього ранжування за внеском у загальні результати. Головне завдання оцінювання працівників полягає у тому, щоб кожний з них посів своє місце в структурі діяльності суспільства й одержував гідну зарплату. [4]

Етап адаптації нового робітника базується, як правило, на програмі і включає в себе цілий комплекс положень, з якими повинен ознайомитися новий співробітник.

1. Загальне представлення підприємства:
 - привітальна мова;
 - основи, ріст, тенденції, цілі, пріоритети, проблеми;
 - традиції, норми, стандарти;
 - специфічні функції підприємства;
 - продукція і її споживачі, структура і зв'язки підприємства;
 - стадії доведення продукції до споживача;
 - внутрішні відносини, очікування, діяльність.
2. Робочі обов'язки і відповідальність:
 - детальний опис виконання основної роботи та очікування результатів;
 - роз'яснення важливості і значення роботи серед інших підрозділів;
 - обговорення загальних проблем та способів їх вирішення;
 - нормативи якості виконання роботи і способи її оцінювання;

– виконання додаткових робіт.

3. Обговорення оплати праці, охорони труда, техніки безпеки та інше. [5]

Таким чином, можна зробити висновок, що період адаптації нового працівника – дуже складний і витрато місткий процес. Однак, якісно зроблені інвестиції дадуть добрі результати.

Також дуже важливу роль для адаптації нового та вже існуючого персоналу відіграє сприятливий позитивний соціально – психологічний клімат, який позитивно впливає на самопочуття людини, її креативність у роботі.

Для сприятливого позитивного соціально – психологічного клімату колективу характерні такі суб'єктивні ознаки:

- довіра та взаємовимогливість членів колективу;
- доброзичливість та ділові претензії;
- вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих людей;
- відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих;
- достатня поінформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі;
- та об'єктивні ознаки:
- високі показники результатів діяльності;
- низька плинність кадрів;
- високий рівень трудової дисципліни;
- відсутність напруженості й конфліктів у колективі.

Серед факторів, які впливають на соціально – психологічний клімат колективу, важливе місце займають:

- зміст та задоволення роботою;
- задоволеність умовами праці й побуту, характером міжособистісних стосунків із співробітниками;
- стиль керівництва та особистість керівника.

Орієнтація колективу на зміни неможлива без відчуття спільної мети та спрямування на основі чітко визначеного бачення, а також місії, цілей та завдань. [6]

Отже, управління персоналом залежить від ефективності формування трудового колективу та ефективного настільки, наскільки успішно співробітники підприємства використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей; тобто наскільки ці цілі є досягнутими. Затвердження цього положення в якості непорушного постулату є найбільш важливою умовою створення ефективної системи управління персоналом.

Для досягнення високих результатів праці працівників важливу роль відіграє мотивація їх трудової діяльності. Під мотивацією розуміють сукупність причин психологічного характеру, яка пояснює поведінку людини, скеровану на досягнення певної мети.

Мотивація є складовим елементом системи управління персоналом і спрямована на досягнення особистих інтересів працівника і спільних цілей діяльності підприємства. [9]

Висновки. Таким чином, було з'ясовано, що для ефективного управління персоналом машинобудівного підприємства є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та, найголовніше, трудової мотивації для розвитку здібностей працівників, стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня.

У сучасних умовах господарювання, формуючи систему управління персоналом, необхідно враховувати особливості як зовнішнього середовища, так і внутрішні фактори функціонування і розвитку промислового підприємства.

Література

1. Пожуєва Т.О. «Стратегія управління персоналом – один з основних засобів підвищення праці» Гуманітарний вісник ЗДІА, випуск 43, 2010 с. 247
2. Харківський Д.Ф., Тимченко Є.О. «Результативність процесу управління персоналом організації», Теоретичні та практичні аспекти менеджменту, 2011 с. 27
3. Горбатенко А. «Ефективність управління персоналом підприємства», Теоретичні та практичні аспекти менеджменту 2011 с.10
4. О.Омельченко, М.Бойкова «Як оцінити працівника», Віче №12, 2008 с.19
5. А. Паньков «Адаптація персонала» Менеджер, 2009, с. 41
6. О.М. Майсюра «Організаційна культура в управлінні персоналом», Економіка та держава №9, 2011 с. 34
7. Козак К.Б., Тофтун К.С. «Формування трудового колективу як основа ефективного управління персоналом», Теоретичні та практичні аспекти менеджменту, 2011 с. 55
8. Вишневіська Н.М. «Організаційні аспекти вдосконалення управління персоналом організації», Вісник. Випуск №3(16), 2011 с. 14
9. Кузнєцова Т.В., Яцелик С.О. «Мотивація трудової діяльності персоналу підприємства», Вісник. Випуск №3(16), 2011, с. 112

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Соболева Є.С.
к.е.н., доц.Барабаш О.О.

Оплата праці була і завжди буде мотивуючим фактором працівників до ефективної діяльності і економічного зростання підприємства.

Правильна організація оплати праці не лише створює ефективні стимули до праці, підвищення її якості, продуктивності і підвищення на цій основі ефективності виробництва, а й безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток країни та значною мірою визначає рівень життя її населення. У сучасній практиці управління важливим є визначення стратегії керівником мотивації діяльності персоналу, оскільки від цього у великій мірі залежить ефективність функціонування фірми чи організації в цілому.

Метою даної роботи є розгляд сучасних форм та методів заохочування працівників до підвищення продуктивності та якості праці.

Мотивація персоналу відіграє виключно важливу роль в сучасних трудових процесах, що пов'язано з істотними змінами не лише характеру, але й змісту трудової діяльності. Розвиток сучасних ринкових відносин в умовах глобалізації висуває якісно нові вимоги до всіх аспектів організації, в тому числі й до організації персоналу. На сьогоднішній день це не тільки на відбір, навчання і розташування кадрів, але і формування нової свідомості, а отже, і методів мотивації.

Методи мотивації, які використовуються керівниками, умовно підрозділяються на економічні і неекономічні; останні, у свою чергу, діляться на організаційні і моральні. Проте на практиці всі вони тісно взаємозв'язані, взаємообумовлені і часто переходять один в інший. Деколи методи мотивації важко розділити. Тому основним завданням є визначення найдоцільніших методів стимулювання робітників.

Економічні методи мотивації ґрунтуються на тому, що в результаті їх застосування працівники одержують певні вигоди, що підвищують їх матеріальний добробут. Такі вигоди можуть бути прямими, наприклад у вигляді деякої суми грошей, або непрямыми, що полегшують отримання прямих (наприклад, додатковий вільний час, щоб підробляти у іншому місці). Основною формою прямої економічної мотивації є заробітна платня за виконання основної роботи. Залежно від способу нарахування вона буває почасова, поденна і щомісячна. Інша важлива форма економічної мотивації - система преміювання. Підставою для преміювання є економія ресурсів, збільшення прибутку, перш за все у сфері діяльності, що не має прямого відношення до конкретного співробітника, різні наукові досягнення, раціоналізаторські пропозиції, успішне проведення заходів щодо попередження проблем, виняткові заслуги.

Неекономічні методи мотивації включають організаційні і моральні чинники мотивації, які часто переплітаються з економічними чинниками.

До організаційних методів мотивації відносяться:

– Мотивація цілями заснована на тому, що великі, важкі і цікаві цілі захоплюють людей, пробуджують в них дух боротьби, змагання, прагнення до досягнення високих результатів.

– Мотивація участю в справах фірми припускає надання працівникам права голосу при вирішенні певних проблем (в основному соціального характеру), залучення їх в процес колективної творчості, консультування з ними із спеціального питання.

– Мотивація збагаченням праці полягає в наданні людям змістовнішої, важливої, цікавої, різноманітної, соціально значущої роботи, з широкими перспективами професійного і посадового зростання; вона припускає широкий контроль над ресурсами і умовами власної праці.

До моральних способів мотивації відноситься визнання, яке може бути особистим і публічним.

В теорії також виділяють наступні головні методи мотивації

Примушення - засновано на почутті страху підпасти покаранню, наприклад у вигляді звільнення, переведення на нижче оплачувану роботу, штраф та ін.

Винагородження - засновано на системі економічного та неекономічного стимулювання високопродуктивної праці.

Солідарність - розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації.

Солідарності як методу мотивації надається велике значення там, де особливо цінять роль групової і командної роботи та прикладають зусилля для створення сприятливого клімату, який об'єднує працюючих в єдиний цілісний колектив.

Застосування кожного методу мотивації або їх сполучення залежить від конкретних умов, в яких працює організація. В адміністративних установах, заснованих на наказах і розпорядженнях, конкретне застосування методів примушення відносно дисципліни, порядку роботи, додержання норм, стандартів та інших вимог необхідно. Використання мотивів примушення в творчих колективах може принести велику шкоду, яка викликає загасання енергії пошуку, страху здобуття негативного результату.

Кожен з цих методів має право на існування, оскільки до кожної людини необхідно знайти свій підхід. Проте, на думку автора, солідарний метод є більш ефективним, ніж методи «батога та пряника», оскільки працівник почуває себе більш вільно та спокійно, менш нервує, що дозволить йому не наробити помилок, зможе внести свій вклад у розвиток підприємства, завдяки тому, що не буде сумніватися у своїх знаннях та зможе відчувати себе необхідним.

Сьогодні у світі широко використовується система різноманітних заохочень. За статистикою після введення керівниками в роботу системи заохочень продуктивність підприємства поліпшується на 70%; скорочується плинність кадрів на 50%, задоволеність клієнтів досягає 98%. Останній показник чи не найважливіший у сучасному бізнесі.

Отже, розглянувши попередні методи, засоби покращення мотивації праці можна об'єднати в чотири відносно самостійних напрямки:

- 1) матеріальне стимулювання (включає вдосконалення системи заробітної платні, надавання можливості персоналу приймати участь у власності та прибутку підприємства. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень у виробництві праці. Вплив на робітників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищення виробництва, тому сьогодні все частіше використовують негрошове стимулювання).
- 2) поліпшення умов праці та якості робочої сили;
- 3) залучення персоналу в процес управління;
- 4) вдосконалення організації праці (містить постановку цілей, розширення функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків).

Таким чином, на сьогоднішній день не існує якогось одного, найкращого методу мотивації. Численні дослідження, які проводяться в наш час, показали, що за останнє десятиріччя відбулася значна зміна факторів, що мотивують працю. Гроші перестали займати домінуючу позицію, хоча все одно вони залишаються важливим фактором при виборі місця роботи. Серед мотивуючих факторів переважаючими стають: зміст роботи, кар'єрний ріст, соціальні пакети, а головне - взаємини з колегами – одна з головних причин, із-за якої люди залишаються на місці роботи. Ця причина набагато випереджає гроші чи майбутні можливості. Керівникам слід застосовувати в практичній діяльності різні методи та способи мотивації не як розрізнені і самостійні, а як цілісну систему стимулювання працівників з метою забезпечення підвищення ефективності праці.

Література

1. Закон України "Про оплату праці" від 24.03.1995 № 108/95-ВР (Редакція станом на 09.12.2012);
2. Кодекс законів про працю України від 10_12_1971 – К, 2001;
3. Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Київ: КНЕУ, 2001. - 528с.
4. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 2001-200с.
5. Основи адміністративного менеджменту: Навч. Посібник. – К: «Центр навчальної літератур», 2004. – 560с
6. Ефективний менеджмент організації. Навчальний посібник. - М.: Російська Ділова Література, 2000. - 215с.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сулакова Є.І.
к.е.н., доц Заєць М.А.

Одеський національний політехнічний університет

Постановка проблеми. Управління персоналом сьогодні стає основним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідною умовою досягнення успіху в реалізації його стратегічного розвитку. Тому для динамічного розвитку виробництва вимогою часу є активізація людських ресурсів і постійний розвиток науково-технічного прогресу.

Саме управління персоналом є тією складовою управління підприємством, що тісно пов'язана з цілями та функціями процесу управління, розподілом повноважень між керівниками, їхнім вмінням своєчасно та якісно приймати ефективні управлінські рішення для реалізації цілей стратегічного розвитку підприємства.

На сьогоднішній день в Україні для успішного розвитку підприємницької діяльності необхідним є сучасне технічне оснащення підприємства, наявність передових технологій, відповідна кваліфікація працівників підприємства, ефективне управління персоналом тощо.

Аналіз публікацій з теми дослідження. Питання управління персоналом розглядаються багатьма фахівцями. Значний обсяг наукових праць свідчить про актуальність даної теми на сучасному етапі, що пов'язано з процесами трансформації економіки як в усьому світі, так і в Україні. Теоретичною основою досліджень стали публікації провідних українських та зарубіжних вчених, таких як М.Д.Виноградський, А.С.Гольчинський, В.М.Геєць, А.П.Сгоршин, М.Козлов, М.І.Мурашко, В.Г.Федоренко.

Невирішені питання загальної проблеми. Інформаційна епоха і розвиток науково-технічного прогресу призвели до того, що головним ресурсом в світі стає людський капітал, який належить не окремій державі і не власнику підприємства, а самій людині. Людина, її особистість та індивідуальність, творчий потенціал та здібності, бажання та задуми, творча наснага та креативність становлять основу будь-якої діяльності. Людина є носієм духовної культури, моральних устоїв, знань, вмінь, навичок, досвіду, в тому числі професіонального для успішного управління й вирішення технологічних завдань. Саме це визначає нові складові в управлінні персоналом. До них відносяться, перш за все, питання гуманізації праці, а саме перетворення праці відповідно до уявлення про самоцінність людини, про те,

що людина — зміст і основа буття. Саме це визначає гуманізацію управління персоналом, яке складається з таких складових, як культура, освіта, виробництво.

В Україні майже не звертають уваги на людський капітал, що втілює людський потенціал і є об'єктом економічної діяльності. В той же час в економічно-розвинених соціально-демократичних країнах розвиток та використання людського потенціалу розглядається як основний чинник економічного зростання національних економік та пріоритетний напрямок державної політики. Саме людина, набуваючи нових навичок та знань, стає головним рушієм економічного розвитку. З огляду на це, кожна країна повинна бути зацікавлена у збільшенні та відтворенні людського потенціалу, що знаходить відображення в нових концепціях управління персоналом.

Формулювання цілей . Актуальним сьогодні є вдосконалення процесу управління персоналом, який повинен враховувати вимоги часу. Нові вимоги життя заставляють переглядати і повністю змінювати старі парадигми стосунків роботодавців, керівників, менеджерів різних рівнів, працівників. Також необхідною складовою є законодавчо закріплене пріоритетне відношення до соціального розвитку населення країни як реального та потенційного людського потенціалу, що є необхідною складовою успішності економіки.

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є створення довіри на підприємстві, що веде до розширення повноважень виконавців на місцях, заохочення інакомислення, децентралізації та диференціації, дозволяє змінити форми контролю, а саме - звужити та замінити інформацією. Такі складові управління дозволяють спільно приймати господарські рішення, що сприяє комплексному баченню проблем та цілісному підходу до більш повного використання людського, виробничого, інноваційного потенціалу для досягнення цілей, що відповідають стратегічним установам підприємства. Атмосфера взаємодовіри створює корпоративну культуру інноваційного типу, яка є обов'язковою складовою сучасного процесу управління персоналом. Саме це визначає актуальність соціального партнерства, яке розглядається і як етичне поняття і як організаційний принцип. Все це принципово змінює політику управління персоналом сьогодні.

Сучасна тенденція вкладання коштів у розвиток персоналу пов'язана з тим, що саме персонал розглядається як основний ресурс підприємства, від якого залежить якість виробленого товару чи запропонованої послуги, рівень пізнаваності її серед інших, тобто успіх підприємства на ринку як ознака його конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. У наші дні актуальними є електроніка, програмування, комп'ютерне моделювання, нейроінформатика, лазерна техніка, ядерна енергетика, електронно-іонно-плазмові технології, нові матеріали, нанотехнології, біотехнологія, живі системи, сучасний транспорт, будівельні технології, енергетика, екологія тощо. Зрозуміло, що створення сучасних технологій практично у будь-якій галузі досягло такого рівня складності, що робочу силу колишньої якості, як складову виробничого процесу, абсолютно неможливо для цього використовувати. Підприємницький підхід вимагає постійного впровадження нововведень, а це, в свою чергу, вимагає від тих, хто працює в області інновацій, умінь мислити по-новому, навички самоорганізації, широкий спектр знань, мотивацію безперервно вчитися і удосконалюватися, умінь знаходити креативні рішення, працювати в команді. Такими здібностями неможливо управляти за допомогою інструкцій та старих виробничих технологій. І саме ці здібності стають сучасними основними засобами виробництва в області високих технологій сьогодні.

Початок ХХІ-го століття характеризується принциповими змінами в науково-технічному прогресі, які кардинально змінюють пріоритети розвитку. Існують звичайні цивілізаційні мережі - дороги, транспорт, тепломережі, водопровід, каналізація, житло, будівлі, оптоволоконні мережі, логістичні мережі, машинобудування, промисловість тощо. Сьогодні визначають також тонкі цивілізаційні мережі - інтернет та інформаційно-комунікаційні технології, сучасна освіта та системи трансляції знань, інноваційні середовища тощо.

Між продуктивними силами і цивілізаційними мережами існує певна залежність, що виражається такою формулою: до певного рівня складності розвиток продуктивних сил забезпечується звичайними цивілізаційними мережами, після якого продуктивні сили, що характеризують нові технології, можуть розвиватися тільки на основі тонких цивілізаційних мереж. При цьому існує обмеження: існування та розвиток тонких цивілізаційних мереж не можливий при низькому рівні розвитку звичайних мереж.

Зрозуміло, що створення передових технологій і систем вимагає висококласних фахівців. Якими критеріями визначається сьогодні, що спеціаліст є професіоналом? Він повинен бути талановитим, мобільним, креативним, з відповідною мотивацією і системою цінностей, що сприяє постійному навчанню та самовдосконаленню. Саме такі фахівці є основою сучасних продуктивних сил.

Специфічною рисою сучасного рівня розвитку виробничих сил є залежність між професійними знаннями працівника і продуктивністю засобів виробництва. Предмети праці все більше віддаляються від засобів праці. Сучасна тенденція розвитку засобів виробництва пов'язана з їх автоматизацією, комп'ютеризацією, інтелектуалізацією. Саме людина сьогодні є носієм сучасних продуктивних сил, яке може пов'язати сучасні предмети праці та сучасні засоби праці. Все це характеризує неможливість відчуження засобів виробництва від їх носія – сучасного працівника.

Наступна особливість сучасного рівня розвитку продуктивних сил пов'язана з тим, що знання, компетенції, досвід, зв'язки, майстерність, мотивація, як засоби праці, без людини не існують. В той же час такі традиційні засоби праці, як земля, будівлі, обладнання можуть існувати окремо від працівника.

Треба наголосити на такій специфіці сучасних продуктивних сил: по-перше, засоби виробництва нових технологій та інновацій (знання, умінь, компетенції, мотивації, цінності) не можна відокремити від їх носія; по-друге, сучасні засоби виробництва створюються за допомогою тонких цивілізаційних

мереж (системи трансляції знань, компетенції, цінностей, сучасна освіта, інноваційні середовища). Ця специфіка визначає тенденції національного економічного розвитку, а саме: необхідною умовою технологічної модернізації економіки є тонкі цивілізаційні мережі. Це визначає певні вимоги до національної інноваційної системи, яка повинна відповідати тонким цивілізаційним мережам, сприяти їх розвитку та містити певні форми громадських стосунків, при яких буде можливим використовувати засоби виробництва, що невід'ємні від людини. За Концепцією розвитку національної інноваційної системи (НІС) України така система – це сукупність законодавчих, структурних і функціональних компонентів, які задіяні у процесі створення та застосування наукових знань та технологій і визначають правові, економічні, організаційні та соціальні умови для забезпечення інноваційного процесу. Цей документ декларує концепцію НІС як шлях реалізації системної та послідовної державної політики, спрямованої на активізацію інноваційних процесів, забезпечення технологічного розвитку та оновлення економіки України. Звідси зрозуміло, що забезпечити технологічний розвиток та оновити економіку неможливо без тонких цивілізаційних мереж. Особливістю тонких цивілізаційних мереж є те, що вони самі можуть бути створені лише з використанням сучасних технологій.

В Україні представлено фактично всі типові елементи національної інноваційної системи, але особливістю країни сьогодні є наявність високої частки державного сектору, повільне формування крупних наукоємних корпорацій, слабкий розвиток малого інноваційного бізнесу та таких джерел фінансування інноваційних процесів як фондового ринку та венчурного капіталу.

Національна інноваційна система України адаптується до вимог сучасності, про що свідчить конкурсне фінансування досліджень, нові форми організаційної та економічної підтримки інноваційного бізнесу, формування системи податкового стимулювання науки та інновацій, законодавче забезпечення прав інтелектуальної власності. В той же час гальмують інноваційний розвиток країни такі негативні тенденції як зростання питомої ваги низько технологічних галузей, зменшення питомих витрат на наукові та науково-технічні розробки, скорочення державних інвестицій, посилення податкового навантаження. За обставин гальмування інвестиційного попиту природно знижується попит і на інноваційний продукт. Всі ці складові негативно впливають на розвиток, освіту та навчання робочої сили в Україні, на її конкурентоспроможність.

Використання в економіці передових технологій можливе лише за умов розвинутої і працюючої інфраструктури - системи працюючих технопарків, центрів трансферту, системи комерціалізації інновацій, бізнес-інкубаторів, технологічною і бізнес-експертизи, венчурної системи, дослідницьких центрів, системи освіти тощо. Але і сама ця інфраструктура, її існування та розвиток, є можливою тільки на базі передових технологій. Зрозуміло, що реалізація національної інноваційної системи можливо лише за наявності десятки тисяч фахівців, діяльність яких пов'язана із створенням і впровадженням інновацій. Цими фахівцями є сучасні підприємці, експерти, розробники, менеджери, консультанти проектних і дослідницьких груп, інвестори тощо.

Розвиток національної інноваційної системи в Україні потребує чіткої, структурної законодавчої та нормативно-правової бази, відповідний платоспроможний попит на внутрішньому ринку на передові технології та нововведення, розвиненість спеціальних фінансових механізмів підтримки інноваційного підприємництва та самостійних інноваційних проектів, посилення кооперативних зв'язків між науковими організаціями та виробничими підприємствами, розвиненість сучасних форм інноваційного менеджменту та комерціалізації нововведень, інформаційну прозорість інноваційної сфери, певний рівень розвитку малого інноваційного підприємництва, високої інноваційної культури населення та підприємств, сучасного розвитку людського потенціалу, нових форм, підходів та методів управління персоналом.

Питання сучасної освіченості є складними, комплексними та багатоплановими. В забезпеченні постіндустріального розвитку економіки особливе місце займає вища освіта. Адже будь-які нововведення створює та впроваджує людина, працівник-фахівець, який має певний та доволі високий рівень знань, навичок та умінь, що можливо досягти лише через ефективну систему освіти і постійного навчання.

Сьогодні в світі існують стандарти та методики так званої бізнес-освіти, коли основне навчальне навантаження побудовано на опануванні знань та навичок, за допомогою яких можна розв'язати конкретні виробничі, фінансові, економічні, технологічні, комерційні, господарські проблеми. Вищі навчальні заклади для зв'язку з реальною дійсністю мають орієнтуватися на введення цих стандартів та методик.

Вдосконалення системи управління персоналом пов'язано в тому числі в спільній зацікавленості держави і бізнесу в якійсній підготовці та перепідготовці кадрів. Україна може запозичити прогресивний зарубіжний досвід стосовно державного фінансування і стимулювання корпоративної підготовки кадрів. Так, в країнах з розвинутою ринковою економікою держава бере на себе основний фінансовий тягар підготовки та перепідготовки кадрів і через механізм забезпечення зайнятості включає стимулювання освітянської активності самих підприємств, кооперацію останніх з навчальними закладами, а також акумулювання та перерозподіл коштів підприємств з метою підготовки та перепідготовки робочої сили. Взаємодія держави і підприємств передбачає використання різних засобів: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування та забезпечення, створення інформаційної та правової інфраструктури.

Висновки. Сучасне розуміння особливостей управління персоналом повинно враховувати вимоги часу, що пов'язані з глобалізацією економіки, перш за все з глобалізацією конкурентоспроможності країни, підприємства, продукції, робочої сили, з інноваційним процесом, який є необхідною вимогою часу, з розвитком тонких цивілізаційних мереж, що сьогодні є незамінною складовою розвитку, з

інтеграцією бізнесу, науки та освіти, з новими якісними ознаками сьогодишнього фахівця. Все це принципово змінює підхід до управління персоналом і вимагає створення служби управління персоналом, врахування певних цінностей та інтересів в системі мотивації, акцентування на стратегічне управління, переважно цільове, де реалізується принцип «роби по-своєму, але досягай визначеної мети». При цьому керівник – перш за все, є ідеолог, консультант, координатор, фахівець. Такий підхід вимагає звужити сферу контролю, замінити контроль на інформацію, максимально делегувати повноваження та відповідальність, будувати мережеву структуру замість ієрархічної тощо. Це не тільки сприяє демократії та колегіальності, а заохочує інакомислення, творчий підхід, впровадження інновацій та дозволяє підбирати кваліфіковані кадри з високими цінностями.

Література

1. Кириченко О.А. Вигівська Ю.Г. Системний розвиток інноваційної діяльності //Інвестиції: практика та досвід. – 2011. № 11. – с. 16-20.
2. Кучеренко Д., Мартинюк О. Стратегії розвитку освітніх систем країн світу: Монографія. – К.: ІПК ДСЗ, 2011. – 312 с.
3. Мурашко М.І. Кадрова політика та основи управлінської діяльності. – Чернігів: Чернігівські обереги, 2005. – 231 с.
4. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 червня 2009 р. N 680-р "Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи" [Електронний ресурс] - Режим доступу <http://zakon.rada.gov>

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Тюріна Т.А.
Нонько О.Я.
Олейникова О.О.

Одеський національний політехнічний університет

Основне місце у формуванні мотивації персоналу на результативну діяльність займає комплексна (кількісна і якісна) оцінка впливу мотивації на якість, взаємини, працю працівників і колективу. Без оцінки мотивації поведінки (діяльності) людей ефективне функціонування підприємства забезпечити неможливо. Оцінка мотивації поведінки (діяльності) виявляє і робить надбанням особистості, колективу і суспільства те, наскільки повно на підприємстві використовуються економічні і неекономічні методи мотивації, наскільки система мотивації потрібна і корисна людині і підприємству в цілому.

Орієнтація працівників на досягнення цілей організації по суті є головним завданням керівництва персоналом. Внаслідок зміни змісту праці в умовах ринкової економіки, широкої автоматизації та інформатизації виробництва, в результаті підвищення рівня освіти та соціальних очікувань співробітників значення мотивації в управлінні персоналом ще більше зросло, ускладнилося зміст цього роду управлінської діяльності. Сьогодні, для ефективної діяльності організації потрібні відповідальні та ініціативні працівники, високоорганізовані і прагнучі до трудової самореалізації особистості. Забезпечити ці якості працівника неможливо за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання та суворого зовнішнього контролю, зарплати і покарань. Тільки ті люди, які усвідомлюють сенс своєї діяльності, і прагнуть до досягнення цілей організації, можуть розраховувати на отримання високих результатів. Формування таких працівників - завдання мотиваційного менеджменту.

Прагнення оптимальної систематизації сукупності складових факторів процесу мотивації, вивчення специфіки формування професійної мотивації та психологічних особливостей розвитку мотивації спонукали до досліджень багатьох науковців: Є.М. Каргину, В.М. Клачко, Т.А. Приставку, В.М. Тимошенко, Т.В. Чаусову, Л.П. Чумакову, В.В. Яструбову тощо. Вивченню сутності мотивів професійної діяльності присвячені наукові праці таких вітчизняних та зарубіжних дослідників, як :Скот Д.Синк., Б.И.Додонов., К.Замфір., Л.А Жаданова.,Е.Л. Смірнов., В.Г. Асеев, В.К. Вілюнас, А. Маслоу, П.М. Якобсон та інших. В свою чергу, наукові напрацювання українських вчених: О.В. Безпалько, А. Войтенко, В.І. Курбатова, А.І. Ляшенка, П.Д. Павльонка, К.С. Шендеровського присвячені розкриттю сутнісних характеристик і змісту управління соціальною роботою в соціальних службах, його теоретичним витокам, політико-правовим засадам.

В умовах грамотної побудови системи мотивації, як правило, вдається урахувати інтереси організації, трудових колективів і працівників, розробивши систему наскрізних показників. В умовах горизонтальної комунікації, де персонал розглядається як головне надбання підприємства, такий підхід узагалі є єдино можливим.

Існують декілька методичних підходів щодо оцінки мотивації персоналу підприємства.

Згідно першого підходу для оцінки результативності методів мотивації праці використовується шість груп критеріїв : дієвість, економічність, якість, задоволення, нововведення, прибутковість.

1. Дієвість. Досягнення мети: вчасно (невчасно) і з потрібними результатами.

2. Економічність. Співвідношення ресурсів, що планується спожити для впровадження системи мотивації і фактично спожитих ресурсів.

3. Якість. Придатність для використання, своєчасність, наявність результатів.

4. Задоволеність. Реакція людей на умови праці в організаційних системах:

задоволеність працею, почуття безпеки, упевненість працівників і т.д.

5. Нововведення. Творчий процес пристосування системи до зовнішніх і внутрішніх вимог, запитів, змін.

6. Прибутковість. Міра або сукупність мір, що характеризують взаємозв'язок між фінансовими ресурсами і характером їхнього використання: співвідношення доходів і витрат.

Другий підхід визначає залежність між наступними факторами : [1]:

1. Задоволення від самого процесу діяльності – П;

2. Прямого результату діяльності (створюваний продукт, засвоювані знання і т.д.) – Р;

3. Винагороди за діяльність (заробітна плата, підвищення в посаді, особисте або публічне визнання і т.д.) – В;

4. Прагнення уникнути санкцій, що грозять у випадку відхилення від діяльності або несумлінного її виконання, страху покарання – Д.

Кожна з цих причин може мати і негативне значення, не залучаючи людину до діяльності, а відштовхуючи від її. Позначимо негативне значення знаком «мінус» над символами, приймемо наступне позначення:

– сам по собі процес діяльності людині неприємний, тяжкий;

– відштовхує той результат, що повинний вийти (можливе заподіяння шкоди іншим людям ...)

– винагорода пропонується за відмовлення від роботи або відомий брак;

– за дану діяльність грозить покарання чи штраф.

Таким чином, мотиваційну структуру будь-якої діяльності будь-якого працівника можна представити чотиричленною формулою ПРВД із тим чи іншим індексом (від 0 до 3, що позначають ступінь виразності в людині даного фактора) під кожним із символів. Тоді для робітника, що трудиться тільки заради заробітної плати формула мотиву буде виглядати приблизно так:

$$П20В3Д1-2 \quad (1)$$

а для робітника, якому робота робить приємність так –

$$П2Р3В1-2Д0 \quad (2)$$

Третій підхід в оцінці ефективності передбачає мотивації трудової діяльності. Це триєдиний склад мотивації: внутрішня мотивація (ВМ), зовнішня позитивна мотивація (ВПМ) і зовнішня негативна мотивація (ВОМ).[3]

Згідно цього підходу для високої ефективності праці найбільше сприятливо таке співвідношення між розглянутими трьома видами мотивації, при якому центральне місце займають внутрішні мотиви при одночасному використанні зовнішньої позитивної мотивації і виключенням, по можливості або обмеженні зовнішньої негативної мотивації:

$$ВМ > ВПМ > ВОМ \quad (3)$$

Найгірше співвідношення:

$$ВОМ > ВПМ > ВМ \quad (4)$$

Згідно четвертого підходу при визначенні доцільності інвестування в людські ресурси, у тому числі й у випадку прийняття самою людиною рішення про надходження на навчання, використовуються методи розрахунку ефективності інвестування капіталу, наприклад, строку окупності інвестицій. [4].

$$T_{ок} = \frac{\text{інвестування в систему мотивації}}{\text{валовий прибуток або валові доходи}}$$

чи по такій формулі:

$$T_{ок} = \frac{K + K_{рх}(1+i)}{П + А + А_{кр}} \quad (5)$$

де ДО – первісні інвестиції у впровадження системи мотивації;

Кр – величина кредиту, використовуваного для інвестицій;

П + А – валові нагромадження (прибуток і амортизація);

А – амортизація кредиту;

i – відсоток на кредит.

У п'ятому підході пропонується вважати відносну економію (умовне вивільнення) чисельності працюючих E за рахунок приросту вироблення в результаті підвищення кваліфікації працівників по наступній формулі: [4]

$$E_r = \frac{Ч_{нв} \times Р_{нв}}{100}$$

при

$$Р_{нв} = \frac{Р_{нв2} - Р_{нв1}}{Р_{нв1}} \times 100 \quad (6)$$

де: $Ч_{нв}$ - чисельність робітників, що збільшили виконання норми виробітку в результаті підвищення кваліфікації;

$Р_{нв}$ - приріст відсотка виконання норм виробітку робітниками;

$Р_{нв1}, Р_{нв2}$ - виконання норм виробітку відповідно до і після підвищення кваліфікації, %

Ефективність методів мотивації поступово підтверджується досвідом як закордонних, так і українських підприємств. Але визначити як методи мотивації впливають на результативність праці окремого робітника і підприємства в цілому без комплексної оцінки системи методів мотивації поведінки досить складно. Оцінка методів мотивації показує, наскільки повно на підприємстві використовуються економічні і неекономічні методи мотивації, наскільки система мотивації потрібна і корисна людині і підприємству.

Однак, не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних за всіх часів і в будь-яких обставинах. Вибір конкретного методу мотивації залежить, у першу чергу від загальної стратегії управління персоналом, якій слідує або бажає слідувати підприємство.

Література

1. Скотт Синк Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М. ;АСТ 2006г. 528 с.
2. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учебное пособие / [под ред. Д.Я. Райгородского]. – Самара: ИД Бахрах-М, 2008. – 672 с.
3. Стрижов С. Г. Повышение квалификации управленческих кадров (опыт США)./ М; Бизнес,2004
4. <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-personalom-2/75.htm>

ЗМІНА СТРУКТУРИ ПОПИТУ НА ЛЕГКОВІ АВТОМОБІЛІ В УМОВАХ КРИЗИ

Юрченко О.Ю.

к.е.н., доц. Чередніченко В.А.

Одеський національний політехнічний університет

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції країн при формуванні єдиного світового простору важливого значення набуває прискорення інтеграції українських ринків до основних міжнародних товарних ринків. За роки незалежності Україна суттєво просунулась на шляху до інтеграції у світовий автомобільний ринок, на якому вона зайняла досить активну позицію, але втратила її у зв'язку з економічною кризою.

Постановка проблеми. Світова економічна криза призвела до загострення ситуації на багатьох товарних ринках України. Своєю чергою, це посилює необхідність ефективнішого використання маркетингового інструментарію з метою втримання конкурентних переваг і подальшого зміцнення позицій підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти зміцнення конкурентних позицій вітчизняних підприємств на сучасних насичених товарних ринках в умовах подолання наслідків світової економічної кризи активно розглядаються в науковій літературі. Передусім слід відзначити

праці Н.В. Куденко, А.О. Старостіної, Т.Б. Решетілової, О.Л. Каніщенко, А.С. Телетова, Є.В. Ромата, Т.О. Примака, О.К. Шафалюка, А.О. Длігача, О.В. Зозульова та ін.

Виклад основного матеріалу. В березні 2013 року в Україні було виготовлено 3223 автотранспортних засобів, що на 59% менше показника березня 2012р. Всього в першому кварталі поточного року підприємствами українського автопрому було виготовлено 6'974 транспортних засобів або в 2,7 рази менше, ніж роком раніше. З цієї кількості:

Легкові автомобілі - 6'434 шт. (-63,4%);

Комерційні автомобілі - 244 шт. (-75,6%);

Автобуси - 296 шт. (-48,3%).

При цьому ринок іномарок зріс на 6 % відносно попереднього року, а сегмент автомобілів виробництва країн СНД (ВАЗ, ЗАЗ, УАЗ) скоротився на 30 %. Основні внутрішні причини скорочення частки автомобілів виробництва СНД наступні: з ринку пішли дешеві моделі (ЗАЗ 1102, ВАЗи 2104/2107

тощо) та з'явилися іномарки з яскравим дизайном і сучасним технічним оснащенням в сегменті до 10 000 євро.[1]

У той час як в цілому по Україні фіксується спад продажів легкових автомобілів середнього класу, у сегменті машин класів преміум і люкс фіксується зростання. Так, кількість угод за останній місяць осені в автосалонах країни скоротилася на 7,08% в порівнянні з попереднім місяцем. При цьому частка дорогих машин склала 13,81%, що аж на 1,35% більше ніж у жовтні. У порівнянні з жовтнем цього року у листопаді українці купили більш ніж на півтори тисячі нових автомобілів менше.

У сегменті недорогих авто, вартістю до 17 тисяч доларів кількість продажів скоротилася на 2,23% і склало 43,68%, що є найнижчим показником з початку 2012 року. У сегменті машин від 17 до 35 тисяч доларів продажі збільшилися на 0,88%. А от частка дорогих авто, чия вартість вище 35 тисяч доларів, зросла на 1,35%. При цьому варто зазначити загальне сезонне зростання продажів преміум-сегменту цієї осені. Експерти пов'язують такі показники, перш за все, з гучним законопроектом про оподаткування при продажу валюти.

Найбільший показник у сегменті дорогих авто традиційно у Одесі. У листопаді частка куплених в автосалонах приморського регіону машин преміум і люкс класів склала 23%. Столиця відстала від лідера на 4%. Сегмент дорогих автомобілів минулого місяця склав 19% від загальної кількості куплених за місяць в київських автосалонах легковиків. Всього ж в листопаді українці купили понад 21 тисячі нових автомобілів, на які витратили понад 4 мільярдів гривень. [2]

У минулому році пропозиція на первинному ринку легкових автомобілів на 83% було сформовано за рахунок імпорту. За 12 місяців 2012 року в Україну було ввезено 204'957 легкових автомобілів з 66 країн на суму 3,247 млрд. дол. США. Найбільший обсяг поставок був здійснений з Російської Федерації - 37'494 шт. Митна вартість російського імпорту була оцінена в 333,7 млн. дол. США. Варто відзначити, що крім традиційних для російського експорту брендів, таких як ВАЗ і УАЗ, наш північний сусід активно нарощує постачання автомобілів таких брендів як KIA, Hyundai, Renault, Volkswagen, Peugeot. Другу позицію щодо постачання займає Німеччина - 27'191 шт. При цьому на імпорт з цієї країни було витрачено більше ніж на російський - 645,6 млн. дол. США. Третє місце за обсягами поставок зайняла Японія - 23'977 шт. Вартість японського імпорту також перевершила російський і склала 609,6 млн. дол. США.[3]

На сьогодні в Україні, з багатомільйонним населенням, дуже низький рівень автомобілізації, і це є позитивним чинником для інвестування в розвиток локального автомобільного ринку. Тому необхідно визначити пріоритетний напрямок для інвестицій. І якщо це виробництво, влада має створити привабливі умови для інвестицій в промисловість, в тому числі шляхом підвищення рівня тарифного захисту. Інвестиції у виробництво автомобілів окупаються в середньому за 4 роки, за умови завантаження потужностей мінімум на 100 тис. авто на рік.[4]

Висновок. Можливо доля вітчизняного ринку різко зміниться, так як було прийнято закон про утилізаційний збір в Україні, який створить переваги вітчизняним виробникам. Якщо вважати, що ситуація залишиться без змін, то буде зростати частка імпорту. В дешевому сегменті вже можна зустріти більш нові моделі у тому самому ціновому діапазоні, в якому пропонують свої автомобілі вітчизняні виробники. На мою думку, зовнішніми факторами, котрі не дозволили ринку зростати, були передвиробна компанія та невизначеність населення (купувати зараз чи все ж зачекати деякий час), коливання курсу національної валюти, зростання ставок за кредитами та скорочення кредитних програм. Всі ці фактори особливо гостро впливали на споживчий попит в сегменті недорогих автомобілів вартістю до 10 000 євро.

У 2013 р. автомобільний ринок входить з багатьма невирішеними питаннями. По-перше, так і не врегульоване питання з утилізаційним збором. Він був введений ще у вересні, але фактично так і не почав діяти. По-друге, рівень автокредитування в кінці року був вкрай низьким, що абсолютно не сприяло зростанню ринку. По-третє, ситуація зі спадом автомобільного виробництва на українських заводах через падіння експортних поставок буде провокувати уряд на захисні заходи. Очевидно, в 2013 р. загостриться протистояння автовиробників та імпортерів.

Література

1. Березнева статистика автовиробництва 2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу :http://ukrautoprom.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&lang=ru&id=1066 – дата доступу 24.04.2013.
2. Експерти RST. Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ipress.ua/news/lyuksovi_avtivky_po_kysheni_ukrainsyam_12850.html – дата доступу 24.04.2013.
3. Стаття імпорт легкових авто в Україні 2012 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ukrautoprom.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&lang=ru&id=1026 – дата доступу 24.04.2013.
4. виступив за паритетні умови на ринку України - провідний аналітик АРТ -Капітал Олексій Андрійченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу :http://ukrautoprom.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&lang=ru&id=1054– дата доступу 24.04.2013.

БІЗНЕС - КОУЧИНГ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ялома І.В.
к.е.н., доц. Красностанова Н.Е.

Одеський регіональний інститут державного управління

Коучинг - методика розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності. Коучинг більше допомагає особистості навчатися, ніж навчає. Основи сучасного бізнес - коучинга були розроблені американським фінансовим аналітиком Томом Лондрі [1]. З'явившись на початку 70-х років в США, коучинг охопив всю планету і став активно затребуваним не тільки в діловій сфері, але і в повсякденному житті сучасної людини. У всьому світі коучинг визнаний як найбільш сучасний інструмент особистісного і професійного розвитку, що підвищує ефективність і розкриває внутрішній потенціал людини.

У 80-ті роки коучинг почав свою подорож до Європи і влаштувався спочатку у Великобританії. У цій країні існують дві організації, які займаються даним питанням: Асоціація професійних спостерігачів та коучів (APECS) і Європейська рада з коучингу і наставництва (EMCC). У Великобританії держава навіть фінансувала розробку стандартів і правил коучингу. У цій країні для того, щоб стати коучем, людина повинна витримати перевірку на компетентність. Головна особливість бізнес-коучингу в тому, щоб навчити клієнта знаходити відповіді на будь-які питання самостійно, а для початку, - навчитися ставити правильні питання самому. Тому бізнес-тренери, на шляху до вирішення своєї професійної задачі, вдаються до психологічних тонкощів. Робота з клієнтом проводиться в невимушеній обстановці, в якій підприємець або група керуючих можуть найефективніше розкритися як особистості.

В атмосфері довірливості і конфіденційності клієнт має можливість описати проблемну ситуацію, скласти чітке уявлення про свої цілі і вибрати ідеї та шляхи вирішення проблеми. Клієнт може прогнозувати майбутні ситуації комунікації, продумувати альтернативи, вчитися новій поведінці або ж міркувати про прожиті ситуації, аналізувати їх і використовувати в майбутньому. Метою коучингу є допомога для самопомоги. Клієнт позбавляється від гіпнозу власних проблем, знаходить шлях до своїх резервів, розкриває привабливі для себе і близьких альтернативні можливості і вчиться діяти. Основний принцип коучинга: «Свою життєву ситуацію знає клієнт, а не коуч». Коуч є професіоналом в області сприйняття і управління процесом мислення свого клієнта. Іншими словами, клієнт - експерт за змістом, коуч - експерт по процесу [3]. Техніки коучингу застосовуються тоді, коли мова йде про зміну установок, усвідомлення цінностей та персональну роботу зі змінами. Ця методика створена на стику психології, менеджменту, філософії, аналітики та логіки. У сучасному діловому світі такі ключові напрямки управління як управління людськими ресурсами, стратегічне планування, тайм - менеджмент, ведення переговорів, система мотивації, прийняття рішень, делегування, управління конфліктами і т.д., проходячи через призму бізнес - коучинга, набувають більш ефективний вплив на бізнес - процес. Бізнес - коучинг це не тільки техніка, яка застосовується в певних обставинах, ефективний коучинг - це метод управління, метод взаємодії з людьми, спосіб мислення, спосіб буття. Ефективний бізнес - коучинг на робочому місці веде до досягнення мети, приносить задоволення і радість, від якої виграє як співробітник, так і організація. Коучинговий підхід вже успішно працює в системі управління практично в усіх найсильніших компаній світу, так як він приносить вражаючі результати. Всесвітні корпорації, такі як Siemens, Boeing, Motorola, широко використовують послуги коучів, адже, за оцінкою інституту Гелопа, ефект застосування коучингу в компанії в 6 разів перевищує витрати на нього [2].

Коучинг сьогодні став універсальним методом вдосконалення і розвитку бізнесу в умовах обмеження ресурсів або адміністративних можливостей. У зв'язку з популярністю коучингу відкриваються інститути з підготовки фахівців у цій галузі. У Німеччині таке навчання коштує від 5 до 15 тис. євро, причому його пропонують більше 300 організацій, кожна з яких видає своїм випускникам дипломи та сертифікати. Наприклад, у Франції та Англії існує тільки два професійні об'єднання коучів. На сьогоднішній день найбільше поширення коучинг отримав у США та Японії. Там питання ставиться так: успішний підприємець не може існувати без наставника.

За даними Міжнародної федерації коучів (IFC), зараз у світі працює понад 40000 сертифікованих бізнес-коучів. Денні ставки коучів в розвинених країнах можуть коливатися від однієї до 30 тисяч доларів. Ще двадцять років тому працювати з коучем для керівника вважалося екстравагантним, а десять років тому - модним. Сьогодні коучинг стає майже настільки ж поширеним серед вищого менеджменту, як робота з бізнес-консультантами, аудиторями, фахівцями з підбору персоналу.

В цілому суттєва унікальність процесу бізнес - коучингу, як професійної психологічної практики полягає в додатковому використанні можливостей людини в саморозкритті, самовдосконаленні й самореалізації, допомагає виховати ініціативних та діяльних працівників, для досягнення високих бізнес - результатів і збільшення особистої ефективності.

Література

1. Д. Уйтмор Внутрішня сила лідера. Коучинг як метод управління персоналом. - М.: «Альпіна Бізнес», 2012. - 312 с.
2. С. Шекшня Як ефективно управляти вільними людьми: Коучинг. - М.: «Альпіна Бізнес», 2011. - С. 208. Спосіб доступу: <http://www.ozon.ru/context/detail/id/4955254/>
3. Е. Денісенко Коучинг для менеджерів. - М.: «Добра книга», 2005. - №7 - 8 стр. 52-53.

ПІДГОТОВКА КАДРІВ ДЛЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Полуніна Г.О.
к.ек.н., проф. Поповенко Н.С.

Одеський національний політехнічний університет

Світовий досвід та практика господарювання показують, що важливою складовою ринкової економіки є малий бізнес. Істотне значення ролі і місця малого бізнесу зумовлюють постійну увагу до різних його аспектів. Серед вітчизняних дослідників, що займаються певним чином питаннями малого бізнесу, необхідно відзначити В. Гейця, І. Лукінова, М. Долінського, З. Варналія та інших. Однак, у вітчизняній літературі залишається недостатньо розробленою проблема підготовки та забезпечення малого бізнесу кваліфікованими кадрами, бо однією з найгостріших проблем розвитку малого підприємництва є відсутність у підприємців необхідних базових знань в галузі бізнесу і кваліфікованої консультативної підтримки. Освітленню цієї гострої проблеми присвячена стаття.

Зважаючи на обмеженість ресурсів представників малого бізнесу, а також тих, хто бажає започаткувати свою справу, актуальність оптимізації їх зусиль щодо організації бізнесу через надання необхідних знань постає дуже гостро. Бізнес-освіта є вирішальним фактором, оскільки вона поєднує ряд елементів, необхідних для успішної роботи підприємств.

Серед нових якостей сьогоденної світової економіки особливого значення набувають динамізм та високий рівень технологій, якого ще, на жаль, за змістом та за формою викладання у вітчизняних освітніх закладах не досягнуто. Зміни у всіх сферах соціально-економічного життя України вимагають нового змісту навчання і професійної підготовки кадрів для малого бізнесу зокрема, формують нові глобальні завдання перед системою освіти.

Поява дистанційного навчання та інформаційних технологій в навчальних закладах, а також швидке збільшення кількості дорослих студентів і іноземних організацій на ринку освіти, створили нові проблеми, які потребують нагального вирішення, зокрема і на законодавчому рівні. Нові закони та постанови повинні бути достатньо гнучкими для пришвидшення технологічного та навчального прогресу в бізнес-школах України. Негнучкість і зволікання в цій сфері можуть применшити значення української бізнес-освіти і призвести до переваги пропозицій іноземних бізнес-шкіл, що пропонують сучасну освіту в Україні.

Досвід найбільш економічно розвинутих країн показує, що більша частка їхнього багатства та міць економік визначаються людським капіталом. Для забезпечення свого процвітання розвинуті країни інвестують у системи освіти. Новітня історія країн Центральної та Східної Європи підтверджує ту вирішальну роль, яку відіграє людський капітал при завершенні перехідного періоду розбудови державної економіки. Ця роль є особливо суттєвою в розрізі розвитку підприємництва, малого зокрема. Бо беззаперечним є усвідомлення його структуроутворюючої ролі в економіці країни.

Стає суттєвим, щоб Україна зосередила увагу на бізнес-освіті, оскільки вона сприяє стабільному, ефективному економічному зростанню і зміцнює конкурентноздатність на міжнародних ринках. Навчання студентів післядипломної освіти і управлінців зазвичай підтримувалось тими підприємствами і координуючими державними інстанціями, де вони працювали – структурами, які зробили мудру інвестицію в людський капітал своїх працівників.

В Україні потрібно створити систему сприяння, адаптації, розповсюдження та обміну найкращим досвідом та знаннями в галузі методології бізнес-освіти між навчальними закладами.

Впровадження і використання такої системи має забезпечити формування нової моделі організації і фінансування досліджень та розробок, взаємодії науки з бізнесом, органічного узгодження елементів ринкової економіки з державним регулюванням такої важливої сфери діяльності суспільства, як розвиток малого підприємництва. Необхідно розгорнути нові форми співпраці з зацікавленими сторонами з метою розробки цілісного підходу, що дасть більш чітку стратегічну картину, скоординовані дії для досягнення спільної мети – професійні та рішучі керівники, що свої знання та отримані навички пристосовують у втіленні особистої ідеї, веденні власної, частіше невеличкої, справи.

Затвердження моделі економічного зростання, заснованої на активному використанні державно-регулюючих процесів, що сприятиме створенню організаційно-економічного та інформаційного забезпечення інноваційних процесів, ставлячи в основу освітню складову, має бути однією з базових позицій економічної політики розвитку малого підприємництва в Україні.

Новаторство як галузь знань – діагностична наука, систематичне дослідження змін, які потенційно можуть стати джерелом підприємницьких можливостей.

Українському менеджеріві бракує концептуальної кваліфікації для розуміння взаємозв'язку різних чинників, що впливають на його ситуацію. Бізнес-освітні заклади повинні дбати про те, якого типу менеджери виходять з їх стін, і така турбота повинна бути підтримана наявністю механізмів, які б сприяли зміні особистості та визначенню їх життєвих планів.

Навчальні бізнес-заклади, інститути менеджменту мають бути гнучкими, швидкими та підприємливими, а форми освіти і тренінгів – дуже чутливими до ситуації на ринку. Лектори і експерти мають бути висококваліфікованими і розуміти реальне місце бізнес-середовище. Керівники малого бізнесу, зокрема, потребують консультацій та порад в їхніх реальних проблемах. Враховуючи це, бізнес-освіта має створити відповідний сервіс для них, беручи до уваги їхні як явні, так і приховані замовлення. При цьому треба мати на увазі, що їхні професійні інтереси та бажання вчитися менеджменту можуть не збігатися, що є особливістю керівників зазначеного сектору економіки.

Менеджмент-освіта є вирішальним фактором, відколи вона поєднує ряд елементів, необхідних для успішної роботи установ і підприємств. Новітня економіка, що ґрунтується на засадах знань, і надалі потребуватиме висококваліфікованих і успішних менеджерів. Єдиним шляхом здійснення цього є інвестування в людський капітал через освіту керівників підприємств, нинішніх співробітників керівного рівня та студентів, які стануть управлінцями завтра.

Очікувані результати освітньо-інноваційної діяльності визначаються кінцевою метою реалізації відповідно розробленої програми і полягають у створенні сприятливих умов для стійкої діяльності малих підприємств, подоланні адміністративних перешкод на шляху розвитку підприємництва, впровадженню прогресивних фінансових технологій його підтримки, консолідації коштів та інструментів для фінансування пріоритетних напрямів розвитку малого підприємництва, інтеграції фінансових інструментів підприємництва в кредитно-фінансову систему, пришвидшеному створенню робочих місць, підвищенню соціального статусу підприємця, його іміджу і значущості тощо.

Завдання бізнес-освітньо-інноваційних закладів має полягати також і у формуванні розуміння, що навчання персоналу є не тільки можливість вирішення нагальних потреб підприємств, а й невід'ємна складова довгострокової програми стратегії їх розвитку. Адже саме кваліфікований персонал у майбутньому може стати джерелом конкурентних переваг [1].

Система підготовки кадрів для малого бізнесу повинна відповісти на такі питання: «кого та чому саме вчити»; «хто і як саме вчитиме»; «де і на скільки підвищувати якість освіти».

Існує декілька важливих характеристик оцінки якості підготовки кадрів для малого бізнесу, які прямо впливають на ефективність розвитку суб'єктів малого підприємництва. Основними серед них є: якість процесу освіти; конкурентоспроможність знань, що отримуються; адресність освіти; оперативність освіти; доступність програм освіти; диференційованість підготовки; комплексність знань, вмінь та навичок; практичність знань, що отримуються. Досягнення критичних значень кожної із наведених характеристик дозволяє говорити про якість організації процесу підготовки спеціалістів для малого бізнесу та конкурентоспроможність їх знань й вмінь на ринку.

Ключовою ланкою у підготовці кадрів для малого бізнесу є викладач-консультант. Досвід свідчить, що малому бізнесу, як правило, потрібні не стільки загальні знання, які можна отримати з фахової літератури, скільки рецепти, поради, практичні рекомендації – підтвердження того, що керівник підприємства перебуває на вірному шляху. Ця задача освіти більш ефективно вирішується за допомогою групового чи індивідуального консультування, тренінгів. Дослідження свідчать, що практичні навички на відміну від складової «знань» у підготовці тренуються шляхом «навчання дією», «зануренням в реальні проблеми бізнесу» [2]. Міжнародний та вітчизняний досвід свідчить про те, що в такому режимі і здійснюються найкращі освітні програми для підприємців.

Активні форми навчання набагато дієвіше традиційних лекцій та семінарів, але саме ці форми потребують залучення висококваліфікованих викладачів-консультантів, тренерів. При цьому, більша частина успіху освіти залежить саме від них.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що робота над розробкою і втіленням новітніх принципів та стандартів у бізнес-освіті, формування критичної маси прогресивних вищих навчальних закладів дозволить надалі змінювати систему бізнес-освіти з іншими учасниками ринку, такими як бізнес-організації, громадські об'єднання, місцеві органи влади, міжнародні структури тощо, яким є чим поділитися з вітчизняним підприємцем сфери малого бізнесу, а головне він усвідомлює нагальну потребу в додатковій освіті та її прикладному використанні у веденні справ власного малого підприємства. При цьому очевидно, що спільні проекти є більш ефективними і дієвими, оскільки вони сприяють розвитку не одного окремого інституту, а всіх його учасників. В подальшому розвитку зазначеного процесу бізнес-освіти доцільним є започаткування формування національних систем акредитації та сертифікації бізнес-освітніх послуг.

Література

1. Канафоцька Г.П. Реалії національної бізнес-освіти. <http://www.academia.org.ua/>.
2. Каганов В.Ш. Ділове консультування та підготовка кадрів для сфери малого підприємництва. www.conference8.rcsme.ru/.