

**Управління
розвитком**
Харківський національний
економічний університет

*Міжнародна науково-практична конференція
"Сучасні технології менеджменту: проблеми
теорії та практики"*

*Секція 4
"Технології управління персоналом
підприємства"*

23 – 24 жовтня 2008 року

*Збірник наукових статей
видається 2 рази на рік*

№ 20', 2008

Харків. Вид. ХНЕУ, 2008

Засновник і видавець

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Реєстраційний номер свідоцтва КВ №5948 від 19 березня 2002 р.

Затверджено на засіданні вченої ради університету.

Протокол №4 від 10.11.2008 р.

Редакційна колегія

Пономаренко В. С. — докт. екон. наук, професор (головний редактор)

Афанасьєв М. В. — канд. екон. наук, професор

Внукова Н. М. — докт. екон. наук, професор

Грігорян Г. М. — докт. екон. наук, професор

Гриньова В. М. — докт. екон. наук, професор

Дікань Л. В. — канд. екон. наук, професор

Дороніна М. С. — докт. екон. наук, професор

Іванов Ю. Б. — докт. екон. наук, професор

Кизим М. О. — докт. екон. наук, професор

Клебанова Т. С. — докт. екон. наук, професор

Левикін В. М. — докт. техн. наук, професор

Малярєвський Ю. Д. — канд. екон. наук, доцент

Назарова Г. В. — докт. екон. наук, професор

Орлов П. А. — докт. екон. наук, професор

Пушкар О. І. — докт. екон. наук, професор

Трийд О. М. — докт. екон. наук, професор

Українська Л. О. — докт. екон. наук, професор

Хохлов М. П. — докт. екон. наук, професор

Ястремська О. М. — докт. екон. наук, професор

Редакція збірника наукових статей

Зав. редакції **Сєдова Л. М.**

Редактор **Грицай І. М.**

Комп'ютерна верстка **Труш В. Ю.**

Адреса видавця: 61001, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а

Телефони:

(057)702-03-04 — головний редактор

(057)758-77-05 — зав. редакції

E-mail: vydav@ksue.edu.ua

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про публікацію статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

При передрукуванні матеріалів посилання на збірник обов'язкове.

Підписано до друку 18.12.2008 р.

Формат 84×108 1/16. Папір MultiCopy.

Ум.-друк. арк. 19,0. Обл.-вид. арк. 23,94. Тираж 500 прим. Зам. № 887.

Ціна договірна.

Надруковано з оригінал-макета на Riso-6300 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а.

Видавництво ХНЕУ.

- © Харківський національний економічний університет, 2008
- © Видавництво ХНЕУ, 2008
- дизайн, оформлення обкладинки
- © Управління розвитком, 2008

Зміст

Секція 4 "Технології управління персоналом підприємства"

Амеліна І. В., Медведєва Т. Ю. Вплив корпоративної культури, іміджу та репутації на діяльність підприємства.....	5
Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Капіталізація знань як підґрунтя економічного розвитку.....	7
Бондарчук Л. В. Використання сучасних технологій управління персоналом для вдосконалення організаційно-управлінських структур підприємств.....	10
Боркова Н. В. Стратегії управління персоналом (за результатами діяльності).....	12
Бормотова М. В., Петренко О. О. Упровадження адаптивного процесу навчання персоналу на підприємстві.....	14
Бутенко Л. М. Мотиваційний аспект процесу реалізації стратегії диверсифікації.....	16
Бутенко Н. Ю. Тренінгові форми навчання в контексті формування організаційної поведінки.....	19
Власенко Т. А. Використання менеджменту персоналу як інструменту зниження транзакційних витрат на підприємстві.....	22
Вовк Ю. Я. Аналіз підходів до класифікації знань підприємства.....	24
Гайдай І. Ю. Соціальна складова нормування праці.....	28
Герашенко І. Н. Требовання к личности руководителя.....	30
Гриневич Л. В. Визначення впливу структурної асиметрії зайнятості на формування кадрової політики підприємства.....	33
Грицина Л. А. Упровадження системи корпоративної соціальної відповідальності на машинобудівних підприємствах.....	35
Доронин А. В. Развитие знаний в сфере менеджмента.....	37
Дюндик Н. С. Дистанционная занятость как эффективная форма организации труда.....	40
Єрмоленко О. О. Проблеми промислових підприємств та роль активізації трудового потенціалу в їх вирішенні.....	42
Івонцева Н. В. Шляхи вдосконалення системи управління розвитком корпоративної культури.....	45
Кайнова Т. В. Удосконалення розвитку персоналу як засіб забезпечення соціально-економічної ефективності менеджменту кадрового процесу.....	47
Карачина Н. П. Інституційні основи економічної поведінки: етимологія та досягнення.....	50
Качала А. О. Методика прийняття рішень на підприємствах на основі оцінки якості трудового потенціалу.....	53
Красноусова О. М., Шапошнікова Т. С. Проблеми забезпечення соціально-економічної стійкості підприємства шляхом регулювання соціально-трудова відносин.....	56
Мажник Л. О. Обґрунтування складових технології управління персоналом підприємства.....	59
Мандзюк М. М. Теорії мотивації як основа для формування ефективної системи мотивації на українських підприємствах.....	61
Маркова Н. С. Проблеми підготовки робітничих кадрів в Україні.....	64



Меллер А. С. Комплексная оценка среднего управленческого звена.....	67
Миронова О. М. Оцінка ефективності заходів щодо антикризового менеджменту персоналу.....	70
Мельник Ю. О. Трудовий потенціал підприємства: поняття та складові його розвитку в ринкових умовах.....	72
Надтока Т. Б., Гайдай Р. Ф. Інтелектуальний потенціал як об'єкт управління на підприємстві.....	75
Найпак Д. В. Упровадження організаційних змін: фактор персоналу.....	78
Наумко Ю. С. Технологія управління персоналом.....	82
Небилиця О. А. Дослідження факторів, що впливають на розвиток кар'єри робітника.....	84
Несветова С. В. Концепція соціально-мотиваційного механізму управління персоналом підприємств аграрної сфери.....	87
Новикова М. М. Технологія системного аналізу трудового потенціалу підприємства.....	90
Оберемчук В. Ф., Мельник О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом як засіб зміцнення конкурентної позиції підприємства.....	93
Поклонский Ф. Е., Куликова Н. А., Уткина Э. Е. Использование аутсорсинга в управлении персоналом промышленных предприятий.....	96
Полозова Т. В., Майстро Р. Г. Управління персоналом за допомогою соціометричного методу.....	99
Прохорова М. В., Маркова Л. В. Технология разработки и внедрения системы оплаты труда как эффективный инструмент современного менеджмента.....	103
Радченко Н. А. Нарощення людського капіталу в системі управління персоналом підприємства.....	106
Рыбак И. В. Совершенствование процесса оценки квалификационного уровня работника на современном предприятии.....	108
Рыбакова Т. А. Преимущества привлечения консультантов к принятию управленческих решений предприятиями.....	111
Савченко Н. Н. Особенности кадровой политики предприятия.....	114
Саламатова А. О. Дослідження та подолання кризи комунікацій в організації як основа ефективного функціонування.....	116
Сасна Л. О., Голубева Т. В. Трудовий менталітет персоналу як складова колективного трудового потенціалу виробничої організації.....	120
Сотник І. М. Ефективність мотивування ресурсозбереження на підприємстві.....	123
Стеценко І. Т. До питання про зміст і методику викладання менеджменту студентам економічних спеціальностей.....	127
Токарь А. В. Проблемы оценки результатов работы кадров управления.....	129
Толстікова О. В. Розвиток соціального управління персоналом.....	132
Турова Т. В., Мішенін Є. В. Визначення рівня освіченості персоналу на машинобудівних підприємствах Сумської області.....	134
Цуканова В. Я. Некоторые современные проблемы управления персоналом.....	137
Черноivanova О. Г. Навчання персоналу промислового підприємства в контексті розвитку трудового потенціалу.....	140
Черпак А. Є. Управління знаннями як сучасна концепція управління креативною корпорацією в ХХІ столітті.....	143
Яненкова І. Г. Технології управління в умовах економіки знань.....	146

Секція 4

"Технології управління персоналом підприємства"

УДК 658:657.421

Амеліна І. В.

Медведєва Т. Ю.

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ, ІМІДЖУ ТА РЕПУТАЦІЇ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі розвитку українського менеджменту поряд із економічними все більшого значення набувають неекономічні фактори, зокрема корпоративна культура, імідж та репутація, які є складовими культурного капіталу. Саме тому в наукових і практичних колах все більша увага приділяється вивченню цих економічних категорій, а також їх впливу на основну діяльність підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій останніх років показав актуальність тематики іміджу, репутації та корпоративної культури підприємств. Ці питання висвітлено в наукових працях таких учених та практиків, як: А. Я. Кібанов, А. Ладигін, М. Елвессон, Н. Вокал, Н. Власова, С. В. Горін, Т. Наровецька та Т. Пашкіна.

Цілі статті – встановити зв'язки між поняттями іміджу, репутації та корпоративної культури, визначити їх роль у діяльності підприємства, а також зазначити їх у практичному використанні менеджерами України.

Останніми роками управлінські служби не тільки змінили відношення до культури, іміджу та репутації, але і зайняли активну позицію у використанні їх як чинника підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва й управління. Чим вище рівень корпоративної культури, іміджу та репутації, тим у меншій мірі персонал потребує директив, повчань, детальних схем і докладних інструкцій, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємств [1, с. 514 – 515].

Корпоративна культура – набір найбільш важливих положень, що використовуються членами організації та проявляються в цінностях і нормах, які висуває організація, дають людям орієнтири їх поведінки та дій. Ці ціннісні засоби орієнтації передаються індивідом через "символічні" засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення [1, с. 515].

Корпоративна культура – це один із механізмів мотивації персоналу. Як тільки людина задовольняє потреби першого рівня (матеріальні), у неї обов'язково з'являються потреби іншого плану: у визнанні, самореалізації і т. п. Тоді на перше місце виходить корпоративна культура, однією з важливих функцій якої є підтримка кожного члена колективу, розкриття його індивідуальності, талантів.

Україна є молодою країною і ще десять років назад згадка словосполучення "корпоративна культура" в групі українських менеджерів викликала здивування. Проте розвиток неминучий і вже сьогодні спостерігаємо "велике зростання" інтересу до корпоративної культури в українському менеджменті. У ділової еліти України сформувалося правильне розуміння того, що культура існує незалежно від того, обговорюють її чи ні, просто вона різна: сильна або слабка, відкрита або закрита, жива або консервативна [2, с. 21 – 23].

Менеджмент не тільки відповідає корпоративній культурі, але і значно залежить від неї. При цьому також може впливати на її формування і розвиток. Для цього менеджери повинні вміти аналізувати, формувати і змінювати корпоративну культуру в бажаному напрямі [3, с. 47].

Усі заходи можна розділити на дві категорії залежно від їх спрямованості: для зовнішнього середовища (клієнти, партнери, постачальники, органи влади, представники ЗМІ) і для внутрішньої аудиторії (колектив організації). Наприклад, деякі підприємства регулярно влаштовують колективні гуляння для своїх співробітників і клієнтів, найчастіше культурна програма таких заходів обмежується тостами і виступами самодіяльних артистів, а якщо оцінювати результативність таких подій, то максимум, який від них можна чекати, – це профілактика соціально-психологічного клімату в колективі. А якщо створювати цілеспрямований розвиток корпоративної культури в системі інтегрованих маркетингових комунікацій, то такий розвиток припускає вирішення завдань іншого порядку: створення позитивного іміджу компанії, керівництва; популяризацію принципів роботи



компанії, її філософії; налагодження неформальних зв'язків, формування командного духу, позитивну мотивацію для співпраці з компанією, поліпшення психологічного клімату в колективі [4, с. 18].

Кожна організація унікальна – зі своєю історією, своїми традиціями, правилами, засадами. Тому в кожному конкретному випадку для вирішення поставлених завдань потрібно виробити індивідуальний підхід. На думку М. Вокала, вдалий розвиток корпоративної культури досягається через реалізацію наступних елементів, які зображені в таблиці [4, с. 19].

Таблиця

Напрями розвитку корпоративної культури підприємства

1. Створення позитивного іміджу компанії, іміджу керівництва	Керівництво піклується про психологічну атмосферу на підприємстві, для цього організує корпоративні заходи, які можуть позитивно вплинути як на імідж компанії, так і на імідж керівництва
2. Популяризація принципів роботи компанії, її філософії	Керівництво повинно чітко та ясно розуміти місію своєї компанії, її принципи роботи. Таке "розуміння" слід викласти в письмовій формі на листі паперу. Але для того, щоб весь колектив компанії проникся і повною мірою усвідомив написане, мало виробити місію, бачення, цінності, принципи і правила компанії. Важливо, щоб люди на практиці переконалися, що задекларовані принципи підтверджуються в кожному рішенні керівництва
3. Налагодження неформальних зв'язків	Більшість найвідповідальніших питань вирішується "на особистих контактах". Для налагодження корисних зв'язків необхідно, перш за все, створити відповідні обставини. Краще всього людей зближують загальні захоплення – спортивні командні ігри або екстремальні пригоди (великий теніс, гольф, футбол, волейбол, боулінг, квест)
4. Формування командного духу	Щоб кожен співробітник відчув себе членом єдиної команди необхідно, щоб він усвідомив свою роль у ній, відчув значущість. Необхідно, щоб людина побачила, що його колеги – не просто функціональні одиниці, яких цікавить тільки робота, а й друзі, які повною мірою радіють його успіхам і співпереживають невдачам. І від кожного з членів колективу залежить результат роботи та успішність команди
5. Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі	Соціально-психологічний клімат безпосередньо впливає на продуктивність праці, тому найважливішим завданням КК є підбір кадрів, які могли б скласти психологічно цілісний колектив

Корпоративна культура – одна з ключових проблем в управлінні й організації практичної діяльності підприємства. Важливе завдання менеджерів – спробувати управляти ідеями і способами розуміння своїх підлеглих. Навіть коли вони мають справу з технічними питаннями – бюджетом, інформаційними системами – все одно необхідно підкреслити їх позитивне значення для персоналу, щоб люди працювали добре. Уся управлінська діяльність проходить у контексті культури. Цей контекст включає не тільки культуру організації, але й культуру навколишнього середовища, промислової культуру і культуру підпорядкування. Культура стає більш зрозумілою у зв'язку з глибинним, частково несвідомим набором значень, ідей і символів, які можуть суперечити і навіть конфліктувати всередині різних соціальних груп. Таким чином, культура вимагає інтерпретації та інтеграції [3, с. 19 – 20].

Чим сильнішою є корпоративна культура, тим якіснішою буде репутація підприємства. Вона безпосередньо впливає на розміри прибутку, причому цей вплив значно перевершує всі традиційні форми дії на працівників компанії [5, с. 28].

Репутація формується через накладання двох уявних образів. По-перше, це образ, що свідомо створюється та підтримується, популяризується організацією через систему зв'язків із громадськістю. По-друге, це образ, що виникає у свідомості представників суспільного оточення організації. У свою чергу, загальна репутація є поняттям більш широким, ніж ділова, яка формується на її основі із залученням такого оцінюючого поняття, як гудвіл та підвищує індекс задувань у ЗМІ, все це призводить до змін у прибутковій діяльності організації.

Увага науковців та представників бізнесу до питань, пов'язаних із репутацією організації, зумовлена рядом чинників, серед яких базисним є настання ери інформації та глобалізація економічних і соціальних процесів, що є передумовою для формування соціальної відповідальності бізнесу.

В українських реаліях питання співвідношення корпоративної культури, репутації та іміджу є новим, таким, що лише постало на порядку денному, та й то, переважно, з огляду на закордонних партнерів, своєрідну "моду". Проблема репутації бізнесу в наших умовах реально співвідноситься з ретельністю, скрупульозністю у виконанні взятих перед бізнес-партнерами зобов'язань. Причому, далеко не завжди у цих стосунках "виробник – споживач" очевидним є участь суспільства, яку повинна представляти держава. Значною мірою така ситуація зумовлена економічною культурою, що сформувалася й продовжує розвиватися в Україні, та українською економічною ментальністю, яка відображає певний національний тип економічної поведінки та є об'єднуючою характеристикою людей – представників нашої національної культури, відображає своєрідність бачення ними економічних відносин, пояснює специфіку їх реагування і впливу на економічні й соціальні процеси [6, с. 116 – 117].

У ході перетворень економічна культура України задає дії великій кількості факторів, що стрімко змінюються в часі. Тому й досі характеризуються категоріями трансформації, що не закріплені історично, не склали однорідної цілісної основи для формування базових економічних цінностей. Крім того, рівень економічних свобод, що впливає на ринкові відносини, типи, стан економічної культури та всього культуротворчого процесу, ще не достатньо високий [7, с. 15]. Проте прогрес української економіки є незаперечним, рівень економічних свобод зростає, підприємство, перейнявши ряд елементів маркетингової культури з-за кордону, постало перед питаннями, що пов'язані із самостійним прийняттям рішення щодо соціальної відповідальності бізнесу, формуванням корпоративної культури, репутації та іміджу, а також визначенням їх впливу на діяльність підприємств [7, с. 34 – 35].

В Україні спостерігається активізація уваги до не кількісних категорій економіки, таких, як репутація, імідж та корпоративна культура підприємства. Ці категорії визначаються як чинники підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективного виробництва та управління підприємством. Відносяться до категорії нематеріальних активів підприємства. Чим сильнішою є корпоративна культура, тим якіснішими репутація та імідж. Вони безпосередньо впливають на розміри прибутку, оскільки цей вплив визначають ставлення споживачів до продукції підприємства.

Література: 1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М., 2006. – 638 с. 2. Ладыгин А. Большой скачек! Украинское видение корпоративной культуры // Журнал "Управление персоналом". – 2007. – №8 (167). – С. 27 – 31. 3. Элвессон М. Организационная культура / Пер. с англ. – Харьков: Изд. Гуманитарный Центр, 2005. – 460 с. 4. Вокал Н. Зеркало корпоративных отношений // Журнал "Управление персоналом". – 2007. – №8 (167). – С. 12 – 16. 5. Власова Н. Сильная корпоративная культура – высокие экономические результаты // Журнал "Менеджер по персоналу". – 2007. – №8. – С. 21 – 24. 6. Горин С. В. Деловая репутация организации. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 256 с. 7. Наровецкая Т. Роль корпоративной культуры в быстрорастущей компании / Т. Наровецкая, Т. Пашкина // Журнал "Управление персоналом". – 2007. – №8 (167). – С. 24 – 26.

УДК 330.34:001.92

Амосов О. Ю.

Гавкалова Н. Л.

КАПІТАЛІЗАЦІЯ ЗНАНЬ ЯК ПІДГРУНТЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Сучасні процеси, що відбуваються в Україні, супроводжуються виникненням передумов поширення економіки знань – новаційного напрямку в економічній науці. Знання та інформація, які входять до складу інтелектуального капіталу та вважаються фактором розвитку економіки знань, грають значну роль при забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку в країні. Панування економіки знань в економічно розвинутих країнах світу підтверджується наступними фактами: у США у складі сфери послуг (вага якої в ВВП США з 60-х рр. зросла з 50 до більш ніж 70%), головної сфери розповсюдження та використання інформації, 63% послуг можуть бути віднесені до категорії інтелектуальних..., вагомість інвестицій в інтелектуальний капітал у загальному обсязі ВВП США складає більше ніж 15% ВВП, що перевищує чисті валові інвестиції власного капіталу в заводи, устаткування та складські приміщення [1]. Таким чином, постіндустріальне суспільство розвивається при домінанті знань та інформації.

Зазначене вище зумовлює актуальність питань, які стосуються капіталізації знань, створення системи управління організаційними знаннями, розповсюдження економіки знань та розгляду яких присвячені праці відомих закордонних та вітчизняних науковців. Зокрема, теоретичні та практичні аспекти управління знань розглянуті У. Буковичем; етимологія категорії „управління знаннями” докладно подана Х. Скарбороу, Дж. Стоунхаусом, Д. Таном та ін.; моделі управління знаннями запропоновані М. Армстронгом, Клаусом Д. Екком.

Про перспективність економіки знань при забезпеченні сталого економічного розвитку України та необхідність дослідження проблеми управління знаннями на вітчизняних підприємствах заявляють і такі вітчизняні вчені, як Ю. Бажал, С. Вовканич, О. Грішнова, І. Каленюк, О. Кендюхов, А. Мусіна та ін. Але незважаючи на значну кількість досліджень, новітність у розробці заявленої проблеми відкриває нові простори для наукових розробок.

© Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л., 2008



Мета роботи: обґрунтування теоретико-методологічних засад капіталізації знань як підґрунтя економічного розвитку.

Об'єкт – процеси управління знаннями в межах забезпечення капіталізації знань. Предмет: теоретичні підходи до формування економіки знань.

Досягнення мети зумовило формування та вирішення завдань:

обґрунтовано необхідність оперування капіталізацією знань у межах забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави;

досліджено процеси управління знаннями на підприємстві, що супроводжується створенням об'єктів інтелектуальної власності;

визначено передумови розповсюдження економіки знань.

Не викликає сумніву, що прибуток є метою капіталістичного виробництва та основним стимулом його розвитку. Разом з цим слід зауважити, що зростання прибутку обмежується рівнем розвитку виробничих сил та зростанням органічної побудови капіталу. Загальновідомо, що розвиток виробничих сил математично презентується розміром доданої вартості, яка може бути абсолютною та відносною. Якщо абсолютна додана вартість забезпечується екстенсивним розвитком робочої сили, що вступає у протиріччя з принципом соціально орієнтованого управління, то відносна додана вартість є результатом науково-технічного прогресу, який супроводжується інноваційним управлінням, формуванням та використанням людського, інтелектуального та соціального капіталів, розповсюдженням економіки знань. Зростання абсолютної доданої вартості обмежується існуючими в суспільстві нормами права (регламентований робочий тиждень, вік зайнятих суспільною працею), профспілковим рухом (урегулювання конфліктів щодо „надмірної” експлуатації працівників на користь останніх), протистоянням зайнятих нововведенням, які ускладнюють працю та ін. Навпроти, зростання відносної доданої вартості майже не має обмежень: використання знань та наявність інформації забезпечують не лише конкурентоспроможність окремої людини – власника інтелектуального капіталу, а розглядаються як основа соціально-економічного розвитку держави. Таким чином, можна вважати знання та інформацію елементами інтелектуального капіталу, оперування якими дозволяє дослідити передумови капіталізації знань.

Справа в тому, що зростання доданої вартості можливе при наявності капіталізації, тобто перетворення додаткової вартості в капітал, який спрямовується або на подальший розвиток держави (макрорівень), або на поширення підприємства (мікрорівень). Дослідники в якості такого капіталу визначають інтелектуальний капітал, природа якого досліджена авторами [2], на основі чого зазначено: інтелектуальний капітал – це системне поняття, що потребує розгляду з урахуванням вимог сучасного інформаційного суспільства, в якому вирішальними ресурсами є інформація та знання. Виходячи з цього, інтелектуальний капітал можна визначити як інтелектуальні ресурси особистості та (або) підприємства, що виражені в знаннях, уміннях, досвіді, організаційній культурі та структурі, відносинах із клієнтами, за допомогою яких створюються продукти інтелектуальної діяльності з метою одержання додаткової вартості. Але в наведеному визначенні відсутній опис процесу перетворення продуктів інтелектуальної власності в додану вартість, тобто безпосередньо капіталізація. Таким чином, якщо оперувати капіталізацією знань та усвідомити природу даного процесу, можливо, по-перше, навести доказ зростання відносної доданої вартості, по-друге, обґрунтувати необхідність розповсюдження в країні економіки знань.

Конкурентоспроможність економіки залежить від формування й акумулювання інтелектуального капіталу (до складу якого входять знання), носієм якого є люди, тобто суб'єкти інтелектуальної власності, а продуктом їх діяльності, відповідно, – об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ). Обмін ОІВ поширюється у світі та, на думку дослідників, перетворюється у прибутковий бізнес. “Фахівці стверджують, що за останнє десятиріччя ХХ ст. темпи торгівлі ОІВ випереджають темпи торгівлі іншими товарами і за цей період обсяги зросли більш ніж у 10 разів. Зараз вони складають близько 60% усього світового валового продукту” [3, с. 49]. Бачимо, що об'єкти інтелектуальної власності, основу створення яких становить наявність у людини знань, інформації та її спроможність засобом інтелекту поєднувати останні, синтезувати інформацію та генерувати ідеї. ОІВ можна оцінювати, обмінювати (Д-Т-Д') та отримувати внаслідок такого обміну додаткову вартість, відносна вага якої зростає без обмежень, внаслідок того, що інтелект людини вважається невичерпним, а знання – необмеженими.

Простежити процеси капіталізації знань, які передбачають використання знань з метою створення ОІВ, доцільно на рівні підприємства. У процесі управління знаннями вирішальну роль відіграє його внутрішньоорганізаційний трансферт, що включає три фази: ініціювання, рух та інтеграцію. При цьому ефективність передачі знань визначається впливом таких факторів, які залежать тільки від суб'єкта знання, а саме людини та її оточення. Впливовість кожного фактора залежить від фази трансферту знань [4]. Без усякого сумніву, одним із найвагоміших факторів впливу на процес передачі знання виступає мотиваційна підтримка та довіра його власників і носіїв, яка забезпечується положеннями кадрової політики, діями з боку керівництва, важливістю здобуття знань тощо.

З позиції внутрішньоорганізаційного обміну розглядають управління знаннями Є. Моргунов та Є. Будаї [5], які вважають переміщення знань від одного підприємства до іншого важливим джерелом виникнення інновацій. У дослідженнях цих авторів особливе місце займає доцільність кодифікації та збереження знань на матеріальних носіях з метою доступу й користування ними незалежно від права власності на ці знання. Необхідним елементом збагачення й примноження знань виступає навчання персоналу та розширення практики знанієбазованих підприємств.



Новим підходом в управлінні знаннями виступає застосування принципів та підходів тайм-менеджменту на основі раціонального та вмілого використання власних знань, користування базою даних за допомогою каталогізації всіх знанневих ресурсів підприємства [6]. Тільки постійний обмін знаннями приводить до створення інтелектуального капіталу, який виступає в тісному зв'язку з якістю управління знаннями.

На кожному підприємстві індивідуальні знання персоналу перетворюються в організаційні у разі соціалізації людей при виконанні спільних завдань, проектів тощо. Тому цикл кругообігу організаційного знання пропонується розглядати в контексті всіх явних або неявних знань персоналу. Кругообіг організаційного знання починається від інвестування в навчання персоналу, після чого відбувається формування, накопичення, зберігання, використання, трансфер та закінчується реінвестуванням коштів, що отримані від вдалого використання отриманих знань.

Таким чином, працівник використовує знання та синтезує інформацію, внаслідок чого створюються ОІВ, збільшуючи додану вартість, яку можливо оцінити. Для ілюстрації наведено низку особливостей ОІВ [7]:

по-перше, вони нематеріальні (наприклад, вартість патенту на винахід дорівнює вартості паперу, на якому викладений його зміст), у той час як вартість прав на винахід може становити досить велику суму;

по-друге, ОІВ як нематеріальні активи мають виключні переважні права, шляхом реалізації яких можна законним шляхом монополізувати товари і послуги, поновити технологію, здійснити реструктуризацію, диверсифікацію виробництва за рахунок засобів, які отримані від продажу прав на використання ОІВ;

по-третє, ОІВ мають важливі для сфери бізнесу характеристики: корисність, економічність та ін. Новизну, конкурентоспроможність, можливість щодо впровадження, ліквідність, дохідність (високою дохідністю ОІВ пояснюється те, що світова торгівля ліцензіями на право використання ОІВ зростає темпами, які в 4 рази перевищують темпи зростання світового промислового виробництва, а середня дохідність ОІВ в 2 – 4 рази вище, ніж середня дохідність матеріальних активів).

Починаючи свій шлях з мікрорівня, ОІВ виходять на макрорівень, граючи провідну роль у процесі капіталізації знань, тим самим створюючи умови для забезпечення сталого розвитку економіки, а деякі з об'єктів інтелектуальної власності переходять державні межі, формуючи позитивний імідж держави як країни знань. Передумовою такої світової інтеграції знань вважається розповсюдження в країні економіки знань – новаційного напрямку розвитку економіки держави в межах інтеграції та глобалізації. Про перспективність економіки знань при забезпеченні сталого економічного розвитку України заявляють такі вітчизняні вчені, як Ю. Бажал, О. Грішнова, А. Мусіна, І. Каленюк. Вони роблять спроби оцінити необхідність управління знаннями для розробки та впровадження новітніх технологій, новацій, пошуку передових бізнес-технологій, систем менеджменту на всіх рівнях управління.

Автори поділяють точку зору відомих дослідників та вважають, що розповсюдження економіки знань є одним із пріоритетних завдань розвитку держави, але його вирішення можливе при створенні відповідних умов на рівні як держави, так і підприємства:

посилення контролю з боку держави за користуванням об'єктами інтелектуальної власності та захистом прав на об'єкти інтелектуальної власності;

створення сприятливого середовища для капіталізації знань на всіх рівнях управління шляхом створення дієвої системи управління знаннями;

активізація суб'єктів інтелектуальної власності в напрямі збільшення кількості поданих заявок на винаходи як усередині країни, так і за її межами;

доведення аксіоми про те, що рівень захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності впливає на прибутковість від використання нематеріальних активів, а через це – на збільшення доданої вартості, стабілізацію соціально-економічного розвитку країни та розповсюдження економіки знань.

Таким чином, забезпечення сталого розвитку країни можливе за умови капіталізації знань, внаслідок чого відбуваються процеси, пов'язані із трансфертом знань, підвищуючи відносну додану вартість. Вважаємо, що капіталізація знань є інституційною основою функціонування підприємства за умови забезпечення його прибутковості. Разом із цим має розповсюджуватися економіка знань у країні в межах загального механізму державної політики у сфері економіки. Такий механізм має забезпечувати формування, розповсюдження, використання та збереження знань як умови створення знанневої економіки на макро- та знаньнебазованого підприємства на мікрорівні, що супроводжується активізацією соціально-економічного потенціалу країни.

Література: 1. Введение в институциональную экономику: Учебное пособие / Под ред. Д. С. Львова. – М.: Изд. „Экономика”, 2005. – 640 с. 2. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с. 3. Антонюк Л. Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету: Спецвипуск. – 2003. – №1. – С. 49 – 55. 4. Круг Г. Ф. Трансфер знань на підприємстві: основні фази і впливаючі фактори / Г. Ф. Круг, М. Кене // Проблеми теорії і практики управління. – 1999. – №4. – С. 74 – 78. 5. Моргунов Е. Динамічні аспекти управління знаннями / Е. Моргунов, Е. Будаї // Управління персоналом. – 2004. – №6. – С. 16 –19. 6. Мариничева М. Управляй своїм часом, управляй знаннями // Менеджмент і менеджер. – 2004. – №10. – С. 31 – 35. 7. Яновський А. Інтелектуальна власність – важливий ресурс підприємства // Бізнес. – 1999. – №7. – С. 6 – 7.



ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВ

Еволюція концепцій та підходів управління персоналом може бути представлена у вигляді використання нових технологій управління на підприємствах під впливом низки різноманітних факторів. Серед них можна виділити зміни в організаційних структурах, а також технологіях управління, орієнтованих на конкретного фахівця, бізнес-процесах та взаємозв'язках в організації. У процесі становлення інформаційного суспільства формується потреба переходу від вертикально інтегрованих структур, що здійснюють повний цикл виробництва промислової продукції, до спеціалізованих горизонтальних мобільних підприємств. У ринкових умовах використання спеціалізації, підтримки високого рівня концентрації ресурсів і накопичення активів забезпечує ефективність діяльності, фінансову стійкість економічного об'єкта, стає позиціонування на ринку, розподіл сфер відповідальності та повноважень з використанням ресурсів, лідерства і зворотнього зв'язку.

Сьогодні актуальності набувають зміни в концепціях менеджменту. Особливо в управлінні персоналом, що має активний вплив на розвиток організаційно-управлінських структур. Так, управління на підставі інструкцій змінюється на управління через постановку цілей, взаємодію з людьми і взаємопроникнення культур. Думка керівництва, що персонал – це витрати, змінюється на розуміння персоналу як стратегічного ресурсу. За останній час концептуальні підходи до управління персоналом змінюються разом з поглядами і переконаннями топ-менеджерів. Актуальність досліджень підтверджується також низкою праць щодо змін організаційно-управлінських структур, а також потребами практиків у мобільних і динамічних структурах організацій.

Організаційна структура компанії — набір типових форм взаємодії між співробітниками та підрозділами компанії. Розрізняють формальну та неформальну структуру організацій, їх неоптимальне співвідношення свідчить або про високий ступінь бюрократизації, або про відсутність необхідного ступеня формалізації в роботі компанії [1].

Організаційна структура служить матеріальною основою системи управління підприємством і багато в чому визначає комунікаційну основу та розподіл повноважень в управлінні персоналом.

Актуальність теми підтверджується низкою наукових праць таких учених, як Е. Мейо, П. Друкер, М. Мескона, І. Ансоффа, Х. Мінцберга, Дж. Р. Гілберта та ін. У роботах М. І. Долішнього, С. М. Злупка, С. І. Вовканича, С. М. Писаренка та ін. також розглядаються питання проблем організаційно-управлінських структур та людського фактора.

Мета статті – дослідження взаємовпливу сучасних технологій управління персоналом на розвиток організаційно-управлінських структур; розробка практичних рекомендацій щодо структурних змін організацій та змін у технологіях управління персоналом на виробничих підприємствах.

На практиці кожне підприємство машинобудівного комплексу, що є складною виробничо-економічною системою, здійснює багато конкретних видів діяльності, які за ознакою спорідненості можна об'єднати в окремі головні напрями.

Визначальним напрямом діяльності кожного підприємства в умовах ринкових відносин є вивчення ринку товарів або ситуаційний аналіз, який повинен передбачати комплексне дослідження ринку, рівня конкурентоспроможності й цін на продукцію, інших вимог покупців товару, методів формування попиту та каналів товарообігу зовнішнього і внутрішнього середовища фірми. Результати вивчення ринку товарів є вихідною базою для обґрунтування конкретних шляхів удосконалення й розвитку інноваційної діяльності фірми на перспективний період, яка охоплює науково-технічні розробки, технологічну і конструкторську підготовку виробництва, упровадження технічних, організаційних та інших нововведень, формування інвестиційної політики на найближчі роки, визначення обсягу необхідних інвестицій тощо.

Наступним, найбільш складним за обсягом і вирішенням організаційно-технічних завдань напрямом є виробнича діяльність підприємства, що включає такі заходи, як: обґрунтування обсягу виготовлення продукції певної номенклатури та асортименту відповідно до потреб ринку; формування маркетингових програм для окремих ринків і кожного виду продукції; збалансування виробничої потужності і програми випуску продукції на поточний і кожний наступний рік прогнозного періоду; забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами; розробка і дотримання узгоджених у часі оперативного-календарних графіків випуску продукції.

Необхідною умовою досягнення бажаного успіху комерційної діяльності є дієва реклама і безпосередня організація збуту власної продукції, розвиток системи товарних бірж, певне стимулювання покупців. Ще одним важливим напрямом діяльності фірми є післяпродажний сервіс багатьох видів, товарів – машин і устаткування, автомобілів, комп'ютерної, копіювальної, медичної, складної побутової техніки. Він охоплює пусконаладжувальні роботи у сфері експлуатації куплених на ринку товарів, їх гарантійне технічне обслуговування протягом певного терміну, забезпечення запчастинами і проведення ремонтів упродовж нормативного строку служби. До інтегрованого напрямку, що охоплює багато конкретних видів, належить економічна діяльність фірми, яка включає стратегічне і поточне планування, облік та звітність, ціноутворення, систему оплати праці, ресурсне забезпечення виробництва, зовнішньоекономічну і фінансову діяльність. Цей напрям є визначальним для оцінки і регулювання всіх елементів у системі організаційного управління на підприємстві.

Велике значення має соціальна діяльність. Результативність інноваційної, виробничої, комерційної та економічної діяльності фірми безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки і компетентності всіх категорій працівників, дієвості мотиваційного механізму, що використовується, умов праці й життя, що постійно підтримуються на належному рівні. Тому ефективне управління персоналом має бути пріоритетним і найважливішим напрямом діяльності кожного підприємства в умовах соціально орієнтованої ринкової економіки [2].

Але багато з авторів розглядають управління персоналом тільки в розрізі соціальної діяльності. На думку автора даної роботи, така проєкція повинна розвиватись у кожному напрямку розвитку підприємства з урахуванням особливостей розвитку машинобудівного комплексу.

У ході дослідження організаційної структури вивчаються:

оптимальність розподілу функцій на підприємстві (наприклад, дублювання функцій чи відсутність відповідального за функцію);

ступінь формалізації основних бізнес-процесів у компанії (розмитість зон відповідальності за певні функції, дублювання організаційного порядку, ступінь функціональності існуючих посадових інструкцій тощо);

методи прийняття управлінських рішень (ступінь керованості компанії).

У результаті дослідження організаційної структури та прийняття управлінських рішень формується об'єктивна інформація про стан організаційної структури компанії, на основі якої можна робити висновки про ступінь її ефективності, а також обирати стратегію її трансформації.

Серед сучасних технологій управління персоналом потрібно виділити такі тенденції:

управління кадрами як набір управлінських процедур змінюється на управління персоналом на основі науково-обґрунтованого підходу;

технології управління якістю передбачають опис не тільки всіх технологічних та бізнес-процесів, а інструкції для персоналу та моделі виконання;

технології управління проєктами передбачають формування спеціальних команд персоналу, де використовуються проєктні структури [2].

Усе це впливає на вибір, модернізацію та вдосконалення організаційних структур.

Серед них, найбільш доцільним є використання програмно-цільових груп, що дозволяють використовувати структури, орієнтовані на нововведення, а також адаптивні структури.

На рис. 1 подано приклад формування структури для програмно-цільових груп, що будуть орієнтовані на всі напрямки розвитку підприємства, а також урахувувати розвиток системи управління персоналом.

Адаптивні структури формуються з персоналу організації відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища на фоні стратегічного планування, забезпечення ресурсами тощо.

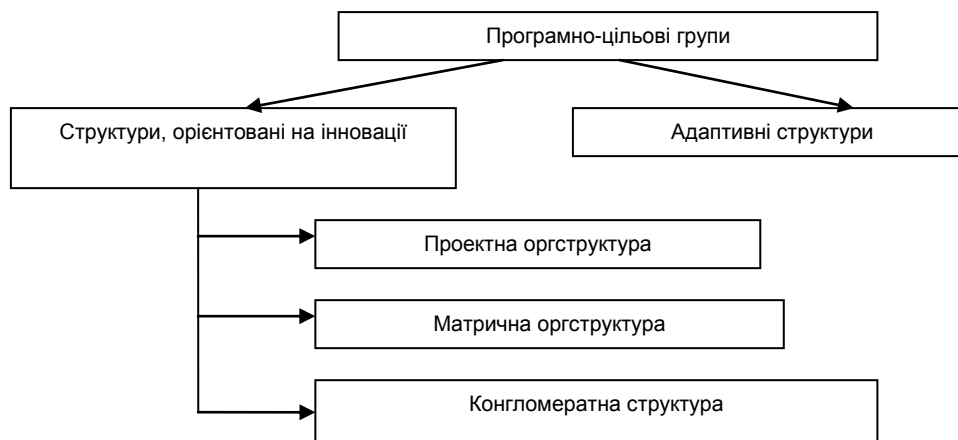


Рис. 1. Структура програмно-цільової групи

Проектна структура використовується при впровадженні інновацій, реалізації конкретного проєкту, або при умові модернізації підприємства в проєктну організацію.

На рис. 2 подано схему проектної організаційної структури.

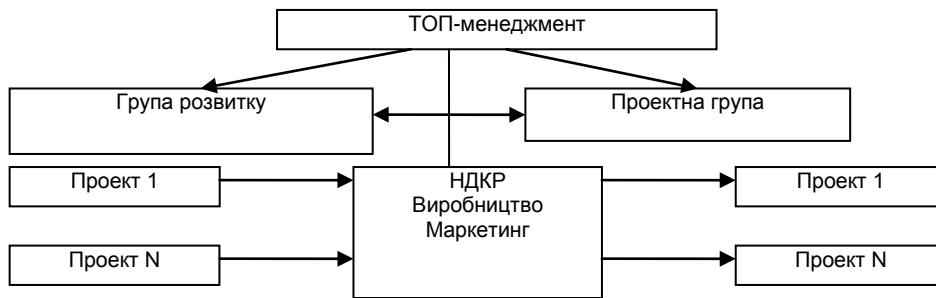


Рис. 2. Структура проектної організаційної структури

За результатами досліджень можна сформуванати таку методику удосконалення організаційних структур відповідно до використання сучасних технологій менеджменту:

Аналіз існуючої функціональної структури.

Аналіз існуючих методів та форм загального менеджменту підприємства.

Аналіз технологій управління персоналом підприємства.

Створення таблиць відповідності структури, взаємозв'язків персоналу підрозділів підприємства та технологій управління.

Модернізація організаційних структур за результатами аналізу таблиць відповідності.

Аналіз запропонованих варіантів організаційних структур та вибір оптимальної.

У програмі подальших досліджень – моделювання організаційних структур на основі впровадження сучасних технологій управління персоналом для підприємств машинобудівного комплексу.

Література: 1. Мескон М. Х. Основи менеджменту / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2006. – 458 с. 2. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 607 с.

Боркова Н. В.

УДК 658:331.3

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ)

У сучасних умовах господарювання персонал підприємств стає їх переважним ресурсом у підвищенні вартості та впливає на активність перебігу бізнес-процесів. Від рівня вмотивованості персоналу залежить ефективність діяльності підприємства, тобто його результативність. У свою чергу, вмотивованість необхідно забезпечувати і ставити у відповідність до результату діяльності працівників. Щодо менеджерів, така вмотивованість повинна базуватися на певних стратегіях управління персоналом, які доцільно узгоджувати із загальними стратегіями управління підприємством. Тому питання стратегічного управління персоналом є актуальними і такими, що вимагають проведення подальших досліджень для їх вирішення.

Дослідженню проблем управління діяльністю персоналу підприємств, менеджерів усіх ланок управління приділяли увагу вітчизняні та зарубіжні науковці [1 – 5]. Проте питання різновидів стратегій управління їх діяльністю за надбаними результатами є недостатньо повно і комплексно розкритими. Тому метою статті є висвітлення пропозицій щодо різновидів стратегій управління діяльністю менеджерів керівників підрозділів підприємств.

Аналіз діяльності промислових підприємств на прикладі машинобудівних та наукових праць учених, які досліджують проблеми управління персоналом, дозволяє зробити висновок, що приймаючи стратегічні рішення щодо вмотивованості менеджерів доцільно ґрунтуватися на їх досягненнях, тобто результатах діяльності, що мають об'єктивне підґрунтя за своєю сутністю, та ставленні до підприємства, яке доцільно ототожнити з лояльністю, природа якої є суб'єктивною і при однакових набутих менеджерами результатах може суттєво відрізнитися. Цю обставину необхідно враховувати в процесі управління персоналом при визначенні заходів матеріальної та нематеріальної мотивації, у процесі інвестування в персонал, виборі кандидатур на заміщення ключових посад в управлінні підприємством.

© Боркова Н. В., 2008

Використовуючи ці два запропонованих критерії, стратегічні рішення щодо винагород, просування менеджерів доцільно ухвалювати, визначаючи високу та низьку ступінь результативності їх роботи та лояльності. У цьому разі вибір стратегій управління діяльністю менеджерів доцільно здійснювати за допомогою матриці, що складається з чотирьох квадрантів з різним ступенем результативності та лояльності.

Стратегії управління персоналом взагалі та керівниками підрозділів, менеджерів зокрема відносяться в основному до функціональних стратегій, хоча, водночас, вони можуть бути й конкурентними, у разі, коли підприємство вважає за доцільне формувати конкурентні переваги за рахунок персоналу. Узагальнюючи здобутки вчених у галузі стратегічного управління та адаптуючи їх до предметної області щодо персоналу, сукупність стратегій управління персоналом доцільно представити у вигляді класифікації за основними класифікаційними ознаками, що відповідають як результатам, яких досягли працівники, так і їх ставленню до підприємства (таблиця).

Використовуючи для позиціонування працівників (менеджерів) матричний метод за двома запропонованими критеріями: досягнуті результати діяльності і лояльність, всі наведені види стратегій можна розподілити за квадрантами матриці, ідентифікуючи їх за двома рівнями, які мають якісні ознаки: високий і низький. Таким чином, матриця буде мати чотири квадранти. Приклад позиціонування стратегій за двома першими класифікаційними ознаками є таким.

Квадрант 1 характеризується низькими результатами діяльності менеджерів, як особистих, так і колективних, та низьким рівнем лояльності його до підприємства. Основними причинами, які обумовили ситуацію, що склалася, можуть бути низький рівень професійної підготовки менеджера, відсутність у нього управлінських здібностей та нехтування здобутками підприємства.

Таблиця

Класифікація стратегій управління персоналом за основними ознаками, що мають спрямованість на результативність та лояльність персоналу

Класифікаційна ознака	Види стратегій
Спрямованість змін	Стратегія скорочення
	Стратегія стабільності
	Стратегія зростання
	Стратегія розвитку
Сутність мотивування	Стратегія навчання (підвищення кваліфікації та перекваліфікації)
	Стратегія матеріального і морального мотивування
	Стратегія стабілізації
	Стратегія кар'єрного зростання
Конкурентна поведінка	Стратегія експлерента
	Стратегія патіента
	Стратегія віолента
	Стратегія коммутанта
	Стратегія леталента
Пріоритет реалізації	Стратегія пріоритету досягнутих результатів
	Стратегія пріоритету лояльності
Спрямованість на середовище реалізації	Внутрішня
	Зовнішня
Досягнуті результати	Стратегія лідера
	Стратегія переслідувача
	Стратегія того, кого ведуть
	Стратегія аутсайдера
Лояльність	Стратегія усталення лояльності
	Стратегія зростання лояльності
	Стратегія підтримки лояльності
	Стратегія формування лояльності
Тип підтримки або надбання конкурентних переваг персоналом	Стратегія низьких витрат
	Стратегія диференціації
	Стратегія фокусування на витратах
	Стратегія фокусування на диференціюванні

За умов високого рівня мотивації з боку підприємства, низькі результати діяльності менеджера та його лояльності обумовлюють необхідність завершення відношень з даним працівником, оскільки його перебування на посаді не є ефективним. Загалом, заходи керівництва доцільно спрямувати на пошук нової кандидатури на посаду менеджера, тобто основною стратегією є скорочення. Квадрант 2 характеризується низькими результатами діяльності менеджерів та високим рівнем їх лояльності до підприємства. Відданий керівник, який розділяє інтереси колективу та підприємства, намагається здійснювати управлінські функції, але з певних причин результативність його діяльності не є високою. Якщо менеджер у процесі свого вдосконалення виявляє здатність швидко реагувати на зміни в підприємницькому, соціальному



середовищі, намагається й надає дієві пропозиції щодо реалізації проблем, які присутні на практиці, він має працювати на підприємстві протягом тривалого відрізка часу за умов отримання позитивних результатів як особистої діяльності, так і діяльності своїх підлеглих. Основними стратегіями є стратегія стабільності та стратегія навчання (підвищення кваліфікації й перекваліфікації). Квадрант 3 характеризується високими результатами діяльності менеджера та низьким рівнем його лояльності до підприємства. Типову ситуацію, характерну для більшості позиціонованих у даний квадрант менеджерів, можна описати таким чином. Ефективне управління персоналом обумовлене його професійними якостями та великим досвідом. Наявність таких якостей обумовлює високий рівень конкурентоспроможності працівника, що передбачає наявність у нього пропозицій щодо зміни місця працевлаштування. Тому за таких умов доцільно визначити причини нелояльного відношення працівника до підприємства, якщо вони обумовлені незадоволеністю оплатою праці, керівництвом, умовами та інтенсивністю роботи, кар'єрою, оточенням, розробити заходи щодо підвищення рівня його лояльності до підприємства. Основні стратегії – зростання, матеріального і морального мотивування. Квадрант 4 характеризується присутністю менеджерів з високим рівнем результатів діяльності та лояльним відношенням до підприємства. Наявність саме таких працівників на підприємстві має велике значення, оскільки їх діяльність сприяє підвищенню економічних та соціальних результатів діяльності та забезпечує високий рівень економічної безпеки підприємств. Максимальна кількість таких керівників свідчить про ефективну роботу відділу управління персоналом. Основні стратегії – розвитку, кар'єрного зростання.

З викладеного матеріалу можна зробити висновок, що позиціонування працівників підприємства за запропонованими ознаками є доцільним, оскільки дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо винагороди працівників та їх кар'єрного просування в період атестації та прийняття на роботу. Напрямами подальших досліджень є взаємоузгодження наведених стратегій управління персоналом із загальноекономічними стратегіями підприємства.

Література: 1. Бураканова Г. Стиль керівника і ефективність управління // Проблеми теорії і практики управління. – 2003. – №4. – С. 113 – 117. 2. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: "Кондор", 2002. – 518 с. 3. Машков В. Н. Психологія управління. – 2-е вид. – СПб.: Вид. Михайлова В. А., 2002. – 254 с. 4. Савельєва В. С. Психологія управління. – К.: ВД "Професіонал", 2005. – 320 с. 5. Слонов М. Базові парадигми менеджменту // Проблеми теорії та практики управління. – 2005. – №2. – С. 112 – 118.

Бормотова М. В.

УДК 331.36

Петренко О. О.

УПРОВАДЖЕННЯ АДАПТИВНОГО ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах основним ресурсом підвищення конкурентоспроможності компанії стає людський капітал. Висока конкуренція в ринковій економіці призводить до того, що виробництво постійно стимулює до розвитку та навчання персоналу. Організація нового типу повинна бути орієнтована на управління процесами та персоналом. Щоб досягти оптимізації роботи людського ресурсу на підприємстві, потрібно чітко сформулювати і застосовувати бізнес-процес управління розвитком і навчанням персоналу, який повинен обов'язково приносити результати у вигляді приросту продуктивності праці, а також при потребі адаптуватись до нових завдань виробництва, до змін у стратегії управління організацією.

Вивченням проблем управління, розвитку та навчання персоналу займається багато російських та українських вчених, таких, як: А. Кібанов, А. Шегда, Л. Гордієнко, О. Зима, Н. Гавкалова та ін. У наукових працях таких авторів, як М. Крушельницька, В. Савченко, А. Галєєв, розглядається сутність та поняття основних складових елементів адаптивного процесу розвитку та навчання персоналу, але деякі питання ще не набули остаточного вирішення. Так не існує чіткої послідовності етапів реалізації адаптивного процесу навчання персоналу на підприємстві.

Метою даного дослідження є обґрунтування етапів упровадження адаптивного навчання на підприємстві.

На думку Савченко В., адаптивне управління організацією становить безперервний розвиток персоналу, спрямований на забезпечення її підрозділів працівниками з необхідним рівнем

© Бормотова М. В., Петренко О. О., 2007

освіти, професійної підготовки і кваліфікації, здатними обіймати конкретні посади і виконувати складні завдання [1], тобто адаптивне управління персоналом ототожнюється з адаптивним управлінням організацією в цілому. На погляд авторів даної роботи, адаптивне управління персоналом є однією із складових останнього. У свою чергу, адаптивний процес розвитку і навчання персоналу фактично є центральною складовою адаптивного управління персоналом. Цей елемент має різнобічний характер, що пов'язано з реалізацією специфічних проектів та використанням різноманітних ресурсів. Постійне навчання та підвищення кваліфікації запобігають моральному старінню, зносу людського капіталу і при цьому призводять до зниження сукупних витрат на навчання та значного зростання продуктивності праці. Така ідеологія дає змогу цілеспрямовано вибирати засоби адаптації персоналу організації: вдосконалювати окремі властивості, проводити зміну форм і методів професійного навчання, планувати трудову кар'єру, покращувати показники ефективності роботи з персоналом і загального положення всього підприємства.

Адаптивний процес навчання розглядається як керований і контрольований процес рішення поставлених навчальних завдань. Визначення властивостей навчальних завдань повинно здійснюватися на основі ідентифікації знань того, кого навчають, на кожному кроці навчання. У процесі навчання повинен дотримуватися принцип переходу від засвоєння простого навчального матеріалу до складного. Перехід до засвоєння нового матеріалу здійснюється у випадку успішного засвоєння попереднього матеріалу [2].

Управління процесом навчання персоналу супроводжується оцінюванням одержаних результатів, корекцією окремих рішень та переходом до наступних етапів розвитку персоналу.

Аналізуючи роботи [1 – 3] і ситуацію на українських підприємствах авторами статті була запропонована схема реалізації адаптивного навчання персоналу, яка подана на рисунку, де головною відмінністю є обов'язкове визначення потреби в навчанні шляхом анкетування, що дозволить найбільш ефективно провести навчання персоналу.

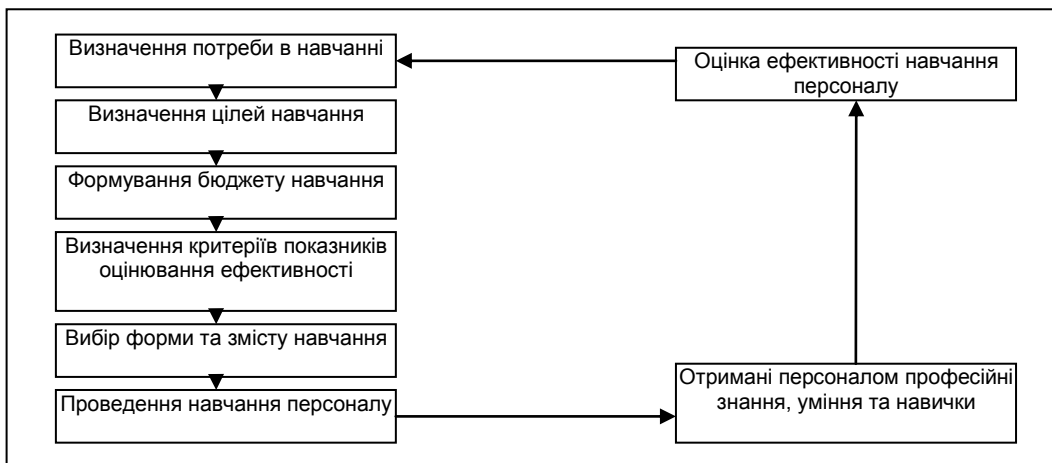


Рис. Схема процесу реалізації адаптивного процесу навчання на підприємстві

Таким чином, адаптивний процес управління навчанням персоналу передбачає попереднє дослідження і виявлення потреби в навчанні, потім особливу увагу повинно бути приділено розробці цілей навчання, вибору форм та методів навчання, визначенню критеріїв оцінки персоналу та ефективності окремого етапу, а також формуванню й використанню бюджету навчання. Саме детальний план і визначена етапність навчання дають вагому перевагу адаптивному процесу над тими процесами, що зараз існують на більшості підприємствах України, де фактично проводиться тільки підвищення кваліфікації персоналу і відвідування тренінгів. Вітчизняні фірми нечасто враховують бажання навчатись окремого працівника, тому першим і ключовим етапом щодо реалізації адаптивного процесу навчання на підприємстві повинно бути визначення потреби в навчанні за допомогою анкетування, адже це дослідження дасть змогу визначити цілі та напрямки навчання для конкретного учня. Щоб уникнути труднощів на початковому етапі, рекомендується провести експеримент, тобто вводити процес не для всіх відділів підприємства, а тільки для окремо взятої групи. Це дасть змогу оцінити результати навчання і сформувати загальний оптимальний бюджет витрат.

Тому для впровадження на підприємстві адаптивного процесу управління навчанням персоналу автори статті рекомендують дотримуватися такої послідовності етапів:

- 1) складання анкети і проведення анкетування серед працівників з метою визначення відношення персоналу до навчання й бар'єрів щодо змін та нововведень;
- 2) аналіз анкети, визначення експериментальної (пілотної) групи для навчання;
- 3) проведення повного циклу адаптивного процесу навчання експериментальної групи;
- 4) аналіз роботи з експериментальною групою, виявлення недоліків і коригування окремих елементів адаптивного процесу відповідно до конкретних відділів підприємства;
- 5) введення адаптивного процесу навчання для всіх відділів підприємства.



Спочатку необхідно визначити найбільш придатний для експерименту відділ – той, де є найбільший інтерес до нового процесу навчання (наприклад, планово-економічний відділ). Далі проводити експериментальне навчання в цьому відділі, а потім порівняти результати з іншими відділами. Якщо адаптивний процес буде організований на високому рівні, то неперервне навчання на робочому місці дозволить за короткий строк (2 – 3 місяці) досягти значного прогресу в експериментальному відділі, що буде зразком для інших відділів. Потрібно відзначити, що використання навчання лише на робочому місці не завжди приносить високий результат загального розвитку персоналу, тому для всіх категорій учнів обов'язково потрібно проводити зовнішнє навчання (тренінги, курси, лекції).

Упровадження адаптивного навчання персоналу буде більш ефективним при використанні інтелектуальних навчальних систем (ІНС), наприклад, програмного продукту ІНС МОНАП, який включає підсистему моделювання, що забезпечує педагогові можливість комфортного проведення дидактичних експериментів, спрямованих на вибір оптимальних значень параметрів моделі управління навчанням. Головне, щоб працівники цих відділів регулярно працювали за комп'ютером (наприклад, планово-економічний, фінансовий відділи і т. д.). Адже для навчання працівників потрібно лише запустити відповідну програму і відповідати на запитання. Регламент, періодичність і строки навчання визначаються педагогом.

На основі аналізу відповідей тих, хто навчається, програма МОНАП визначає навчальне завдання з оптимальним значенням труднощів для конкретного того, кого навчають, і відправляє цю інформацію в підсистему формування завдань. Ця підсистема генерує або вибирає завдання з бази даних на наступний крок навчання, тобто об'єм роботи педагога значно зменшується [4].

Якісна організація роботи з персоналом може привести до високих економічних і соціальних результатів. Використання адаптивного процесу навчання персоналу дає змогу підвищувати загальний рівень розвитку персоналу без відриву від робочого місця, тобто економічний ефект буде визначений через зменшення втрат часу на зовнішнє навчання. Адаптивний розвиток персоналу – інтенсивний метод, що дозволяє досягти високих результатів у короткі строки. Особливо ефективним є використання інтелектуальних навчальних систем (наприклад, МОНАП), що максимально автоматизує навчання персоналу, дає змогу швидко формувати програми наступних етапів навчання і мінімізує об'єм роботи педагога.

Таким чином, у роботі розглянуті етапи реалізації адаптивного процесу навчання та обґрунтована необхідність введення етапу визначення потреби в навчанні шляхом анкетування персоналу, що значно підвищить ефективність навчання. Подальші дослідження передбачається спрямувати на розробку методичного забезпечення процесу впровадження адаптивного навчання персоналу для умов конкретного підприємства.

Література: 1. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с. 2. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2005. – 308 с. 3. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу. – Харків: "ИНЖЕК", 2004. – 276 с. 4. Galeev I. A Learning Model in MONAP / I. Galeev, V. Ivanov, M. Akhmadullin // Human-Computer Interaction. The 6th International Conference. August 12 – 16. – Moscow: EWHCI, 2006. – Pp. 320 – 323. 5. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. – Харків: ХНЕУ, 2006. – 192 с.

Бутенко Л. М.

УДК 331.101+338.33+65.011

МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

Ринкові умови господарювання, динамічність економічних процесів, нестабільність ринкового середовища вимагають від підприємств постійно знаходити шляхи адаптації до зовнішнього середовища. Одним із таких шляхів може бути впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Але успіх реалізації стратегії диверсифікації значною мірою залежить від того, в якій мірі безпосередні учасники цього процесу зацікавлені у швидкому, якісному та економічно ефективному впровадженні запланованих результатів.

Осмислення проблеми мотивації працівників підприємства вже досить тривалий час перебуває у центрі уваги науковців та практиків. Серед найбільш відомих іноземних вчених, які вивчали цю тему, можна назвати А. Маслоу [1], Д. С. Мак-Клелланда [2], В. Врума [3], С. Адамса [4] та ін. Значних досягнень у розвитку сучасних теорій мотивації здобули й українські вчені: А. М. Колот [5],

© Бутенко Л. М., 2008

П. Т. Саблук [6], О. А. Бугуцький [6], В. П. Нестерчук [7] та ін. Однак, поряд з великою кількістю розроблених мотиваційних теорій, проведених теоретичних і практичних досліджень різних сторін мотивації персоналу, питанням специфіки мотивації працівників підприємства, що беруть участь у процесі реалізації стратегії диверсифікації, не було приділено значної уваги. Саме тому дана тема є актуальною.

Метою статті є визначення методичних аспектів мотивації працівників підприємства, що безпосередньо задіяні у процесі реалізації стратегії диверсифікації.

Відсутність з боку керівництва підприємства будь-якої мотивації працівників може негативно відобразитися на їх продуктивності та якості роботи під час виконання завдань у межах реалізації стратегії диверсифікації, а також на формуванні згуртованого колективу. Така мотивація повинна поєднувати ступінь досягнення результату, створення додаткової цінності та стимулювання, як спосіб відображення участі працівників у досягненні результату.

У практиці господарювання набули поширення різноманітні способи нематеріального та матеріального стимулювання.

До нематеріальних способів мотивації відносяться організаційні та морально-психологічні.

Організаційні способи включають у себе залучення працівників до процесу реалізації стратегії диверсифікації, яке передбачає надання їм права голосу при вирішенні ряду проблем, які можуть виникнути. Важливу роль у мотивації відіграє можливість проявити свої творчі здібності, а також здобути нові знання та навички.

Морально-психологічні мотиватори включають такі основні елементи:

- створення атмосфери взаємної поваги та довіри;
- визнання заслуг колегами і керівництвом;
- задоволення від командної роботи та співробітництва;
- відчуття своєї значущості та корисності;
- радість від отриманих результатів тощо.

Сильним мотиватором під час реалізації стратегії диверсифікації є матеріальне стимулювання працівників шляхом розподілу преміального фонду між ними з урахуванням участі кожного з них у даному процесі.

На винагородження із преміального фонду повинні мати право учасники процесу реалізації стратегії диверсифікації, які під час виконання робіт показали високу результативність, лояльність та не мали зафіксованих порушень трудової та виконавчої дисципліни.

Як правило, в реалізації стратегії диверсифікації бере участь більшість структурних підрозділів підприємства. Тому необхідно розробити методіку, що визначає механізм розподілу преміального фонду з урахуванням відносної участі структурних підрозділів у реалізації стратегії диверсифікації. Тобто, за результатами реалізації стратегії диверсифікації необхідно оцінити участь кожного структурного підрозділу і кожного учасника даного процесу та застосувати справедливу й обґрунтовану систему винагороди, пов'язуючи її з результатами конкретних робіт. При цьому мотивація учасників реалізації стратегії диверсифікації повинна бути додатковою та не повинна відмінити загальну систему мотивації підприємства.

На основі оцінки досягнення цілей кожному структурному підрозділу та кожному учаснику нараховується премія, яка відображає його вклад у реалізацію стратегії диверсифікації. Премія може бути визначена виходячи із двох факторів:

- обсяг участі в реалізації стратегії диверсифікації (% участі);
- ефективність участі в реалізації стратегії диверсифікації.

Основою формування преміального фонду є загальний ефект від диверсифікації. Преміальний фонд нараховується у відсотковому співвідношенні до загального ефекту від диверсифікації.

Процес реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства досить складний і містить комплекс різнопланових завдань. У такому випадку, для справедливої матеріальної винагороди, яка буде виступати мотиватором, необхідно оцінити обсяг участі (частку) кожного структурного підрозділу в реалізації стратегії диверсифікації. Тут доцільним є застосування бального методу. До переваг цього методу, на противагу іншим, можна віднести простоту та низьку трудомісткість.

Для реалізації даного методу необхідно скласти перелік завдань з реалізації стратегії диверсифікації та визначити відповідність кожного завдання конкретному структурному підрозділу. Слід зазначити, що частку доходу, яка залежить від конкретного виду завдань з реалізації стратегії диверсифікації, потрібно розглядати досить умовно. Проте, такий метод можна застосовувати як нормативну базу при формуванні відносин між колективами виконавців, які беруть участь у реалізації стратегії диверсифікації.

Оскільки кожна служба підприємства, кожний його підрозділ несе відповідальність за якісне та своєчасне виконання конкретного завдання, то необхідним є формування матриці відповідальності різних структурних підрозділів за виконання кожного виду завдання. Умовний приклад створення матриці відповідальності з реалізації стратегії виробничої диверсифікації відображено в таблиці. Ця матриця відповідальності є основою для проведення подальших розрахунків.

Матриця відповідальності з реалізації стратегії виробничої диверсифікації

Підрозділи Завдання	Служба маркетингу та збуту	Служби головного інженера	Технологічна група	Відділ кадрів	Відділ постачання	Служба управління виробництвом	Служба управління якістю	Економічна служба	Бухгалтерія
Керуючі процеси									
1.1. Стратегічне управління	У	У	У	У	У	У	У	У	У
1.2. Планування фінансів (складання бізнес-плану)	У	У	У	У	У	У	У	О	У
Основні процеси									
2.1. Маркетингові дослідження	О	У	У	І	І	І	І	У	І
2.2. Проектування та розробка нової для підприємства продукції	У	О	О	І	У	О	У	І	І
2.3. Планування виробництва	О	У	У	І	І	У	У	О	І
2.4. Закупівля основних засобів та постачання матеріально-технічних ресурсів	І	У	У	І	О	У	У	І	І
2.5. Виробництво і контроль	У	У	У	І	У	О	У	У	У
2.6. Просування продукції та її реалізація	О	У	У	І	У	У	У	У	У
Підтримуючі процеси									
3.1. Управління виробничим середовищем	І	У	У	І	І	О	І	І	І
3.2. Управління персоналом	У	У	У	О	У	У	У	У	У
Примітка: О – відповідає за організацію У – бере участь у виконанні І – отримує інформацію									

Для кожного структурного підрозділу за кожним видом завдання проводиться оцінка за встановленою (10-бальною) шкалою. Так, якщо працівники структурного підрозділу відповідають за організацію даного виду завдання, присвоюється 10 балів, якщо беруть участь у виконанні – 5 балів, а якщо лише отримують інформацію – 0 балів. Отримані результати оцінки за кожним видом завдання підсумовуються й отримується загальна оцінка відповідальності та участі структурних підрозділів у виконанні завдань з реалізації стратегії диверсифікації.

Часткова участь кожного структурного підрозділу підприємства у формуванні загального ефекту від диверсифікації визначається за формулою:

$$K_{в.у.j} = \frac{\sum_{i=1}^m O_{ij}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m O_{ij}}, \quad (1)$$

де $K_{в.у.j}$ – коефіцієнт відносної участі j -го структурного підрозділу, $j=1, \overline{n}$;

O_{ij} – бальна оцінка i -го виду завдання з реалізації стратегії диверсифікації за j -м структурним підрозділом, $i=1, \overline{m}$;

n – кількість структурних підрозділів підприємства, що бере участь у реалізації стратегії диверсифікації;

m – кількість завдань з реалізації стратегії диверсифікації.

Чисельне значення показника відносної участі j -го структурного підрозділу (P_j) при заданому коефіцієнту преміального фонду $K_{п.ф}$ визначається за формулою:

$$P_j = E_{зард} \times K_{п.ф} \times K_{в.у.j} \quad (2)$$

Тоді з урахуванням формули (1) P_j дорівнює:

$$P_j = E_{\text{зард}} \times K_{\text{п.ф.}} \cdot \frac{\sum_{i=1}^m O_{ij}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m O_{ij}} \quad (3)$$

Для оцінки ефективності праці кожного співробітника будь-якого структурного підрозділу при реалізації стратегії диверсифікації рекомендовано використання методики, відповідно до якої визначається статус кожного робітника, його конкретний вклад у реалізацію стратегії диверсифікації. Преміальний фонд кожного структурного підрозділу розподіляється між його працівниками відповідно до відносної участі кожного працівника у реалізації стратегії диверсифікації із застосуванням вищеописаної автором методики.

Підбиваючи підсумок, можна сказати, що для ефективної реалізації стратегії диверсифікації важливим є моральне стимулювання працівників, що виражається в можливості їх самореалізації, та матеріальне стимулювання шляхом розподілу преміального фонду між учасниками цього процесу з урахуванням їх відносної участі та конкретного вкладу.

Подальшими напрямками досліджень повинні стати практичні рекомендації щодо організаційної підтримки реалізації стратегії диверсифікації.

Література: 1. Маслоу А. Мотивация и личность. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 352 с. 2. David C. MacClelland. The Two Faces of power // Journal of international Affairs. – 1970. – Vol. 24. – Pp.30 – 34. 3. Viktor H. Vroom. Work and motivation. – New York: Willy, 1964. – 420 p. 4. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: "Дело", 1992. – 702 с. 5. Колот А. М. Мотивация персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2006. – 337 с. 6. Мотивация праці та формування ринку робочої сили / За ред. П. Т. Саблук, О. А. Бугуцького. – К.: Урожай, 2005. – 416 с. 7. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці: Навч. посібн. – К.: Вид. Європ. університету фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2005. – 365 с.

УДК 65.014:06.08

Бутенко Н. Ю.

ТРЕНІНГОВІ ФОРМИ НАВЧАННЯ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

Проблеми організаційної поведінки, навчання та менеджменту традиційно в літературі розглядаються окремо і певним чином автономно. Але в сучасних умовах є нагальна потреба досліджувати їх комплексно. Це пов'язано з протиріччями, що виникають сьогодні між інноваційними тенденціями в економіці й управлінні та традиційними формами підготовки кадрів, а також із суттєвими змінами, які відбулися у свідомості керівників та підлеглих. Сьогодні також можна стверджувати, що єдиним безумовним джерелом сталих конкурентних переваг будь-якої організації є знання.

Унаслідок цього постає проблема використання процесу навчання (безпосередньо в організації та за її межами) як безумовного та вирішального фактора розвитку організації і формування функціональної поведінки її працівників. Останнім часом до цих напрямків також приєднується діяльність з управління знаннями в організаціях, що є в сучасних умовах, практично, обов'язковою складовою формування конкурентоспроможної організації.

Безпосередньо питання навчання в організації, а саме інноваційні підходи до цього процесу досліджувалися М. В. Кларінім, А. П. Панфіловою, С. Д. Резніком та іншими фахівцями. Як відомо, різноманітні підходи до аналізу питань менеджменту та організаційної поведінки запропоновані в багатьох роботах як вітчизняних, так і закордонних фахівців, зокрема: Дж. М. Джорджа, Г. Р. Джоунса, Дж. Ханта, Р. Осборна, Г. Р. Латфулліна, Ю. Д. Красовського, М. А. Йохни та багатьох інших. Суттєві розробки з питань управління знаннями в організації та крос-культурного менеджменту належать Ф. І. Кеннету, Уенді Букович, Руфь Уільямс, Найджелу Дж. Холден.

Метою цієї статті є узагальнення підходів до розуміння сутності організаційного навчання, а також обґрунтування доцільності використання тренінгових форм навчання для вирішення питань організаційного розвитку та формування функціональної поведінки працівників організації.

Для того, щоб вийти на якісно новий рівень, перш за все потрібно навчитись чомусь новому. Вирішення проблем, упровадження продукту, реінжиніринг процесів – для всього цього необхідно

© Бутенко Н. Ю., 2008



побачити світ по-іншому і здійснити відповідні дії. Якщо компанії нічому не навчаються, то вони лише відтворюють те, що вже було раніше. Якщо люди в організаціях працюють за шаблоном, не спрямовані на отримання нового досвіду, то їх поведінка ніколи не сприятиме подальшому організаційному розвитку.

Тому в сучасній інформаційній економіці такі активи організації, як знання, мають особливу цінність. Програмне управління знаннями стає провідною діяльністю менеджменту в організаціях, а формування системного підходу та використання стратегічного управління знаннями визначають конкурентоспроможність організації [1].

В організаційному контексті знання – це все, що має вартість для організації й укладено в працюючих в організації людях або виникає з виробничих процесів, систем або організаційної культури, включаючи знання й навички конкретних людей, норми й системи цінностей, бази даних, методології, програмне забезпечення, виробничий досвід (ноу-хау), ліцензії, бренди, торговельні секрети тощо [2].

Коли ми говоримо про управління знаннями в організації, то маємо на увазі послідовність дій, що мають постійно відбуватися в організації, яка спрямована на розвиток та вдосконалення. Ця комплексна діяльність охоплює різні гілки та рівні менеджменту в організації. Перш за все, необхідно розробити цілісну концепцію навчання та отримання знань в організації, яка охоплює різноманітні аспекти – від стратегічних цілей організації до конкретизації всіх напрямків навчання та використання знань в організації.

Важливим є планування управління знаннями в організації. Доцільно приділити увагу аналізу того, де саме в організації знаходяться знання, які вони є, якими засобами їх можна отримувати та розповсюджувати.

Знання в організації можна поділити на "явні" та "неявні". Перші – це знання, якими люди можуть вільно обмінюватися за допомогою слів й інших засобів спілкування – зображень, звуків і жестів. Умовно явні знання можна вважати еквівалентом інформації. "Неявні" знання не можуть бути чітко виражені індивідуумом і тому не можуть бути перетворені в інформацію. У той же час цінність "прихованих" знань для організації тим вище, чим більша кількість людей має можливість їх сприйняти [3].

Передача "явних" знань не пов'язана з великими труднощами, хоча і тут можуть виникати певні перешкоди та бар'єри трансформації інформації. Передачу ж "прихованих" знань можна планувати та здійснювати, однак, по-перше, перетворивши їх у "явні" знання, і потім поширити, по-друге, використавши такі підходи, які дозволять уникнути подібного перетворення. І в цьому випадку також можуть виникати різні проблеми на шляху усвідомлення та транспортування цих знань.

Відмітимо також, що оволодіння "явними" знаннями може відбуватися неусвідомлено, під впливом механізмів наслідування та ідентифікації. Засвоєння та відтворення "неявних" знань потребує використання спеціальних механізмів та форм діяльності.

Для того, щоб навчання дало результати, знання мають поширюватися в організації швидко й ефективно. Вони здійснюють максимальний вплив, коли охоплюють велику аудиторію, а не залишаються в розпорядженні обмеженої групи людей. Процес поширення знань в організації можна активізувати різними способами, серед яких наступні: звіти (письмові, усні, візуальні), візити й екскурсії, ротація персоналу, освітні програми й тренінги, програми стандартизації, обмін досвідом, конференції тощо. Кожен спосіб має певні переваги й обмеження. Тому їхнє використання є більш доцільним у комплексному вигляді [4].

На окрему увагу заслуговує опрацювання схем та планів стосовно навчання співробітників в організації, використання інновацій та обміну досвідом.

Безпосередня діяльність з управління знаннями в організації поєднує багато аспектів, таких, як: знаходження знань, їх збереження, їх активізація та розповсюдження, використання знань, набуття нових знань, навчання та обмін досвідом тощо. Кожна з цих складових потребує на окрему увагу, дослідження та реалізацію.

Важливою, навіть визначальною, складовою менеджменту знань та розвитку організації є система навчання в організації. Ми говоримо "система", бо саме навчання, як одна з функцій менеджера, не є сьогодні чимось новим. Це постійна робота, яка пов'язана з діяльністю взаємодією керівника і підлеглого.

"Система" навчання в організації охоплює, на погляд автора, цілий комплекс упорядкованих дій, різних методів і форм навчання, підвищення кваліфікації, усвідомлення внутрішніх можливостей, удосконалення власної діяльності, зростання творчого потенціалу, формування нових норм поведінки, підвищення згуртованості й розвиток груп в організації. Вона пов'язана з очікуваннями працівників, їх досвідом, вміннями та мотивацією їх діяльності, їх індивідуальними особливостями, груповими процесами, особливостями діяльності організації, її культурою, фінансовими ресурсами, а також обумовлена впливом різних аспектів зовнішнього середовища [5].

Сутність та функції навчання в організації можна в цілому охарактеризувати наступним чином. По-перше, навчання – це метод особистого розвитку людей в організації. По-друге, навчання – це засіб формування та вдосконалення особистих якостей менеджерів та працівників організації. По-третє, навчання – це метод формування бажаної функціональної поведінки членів організації. По-четверте, навчання – це шлях формування внутрішньої мотивації діяльності людей в організації. По-п'яте, навчання є не лише засобом розвитку окремих індивідів, а що особливо важливо, це – суттєвий засіб розвитку організації в цілому, фактор формування позитивного



соціально-психологічного клімату в організації, її вдосконалення, та в результаті всього названого – підвищення її конкурентоспроможності.

Реалізація такого широкого спектра завдань неможлива без формування системи різноманітних заходів і форм роботи, що поєднують, з одного боку, узагальнені підходи до навчання, а з іншого – певним чином індивідуально спрямовані відповідно до особливих якостей та мотивів різних індивідів.

Незважаючи на об'єктивну необхідність постійного навчання в багатьох організаціях до цього питання відносяться зневажливо або досить формально. Причини такого відношення можуть бути самі різні:

- недостатнє розуміння й усвідомлення важливості навчання в організації;
- застарілі штампи та стандарти мислення і поведінки;
- відсутність стратегічного мислення;
- орієнтація не на перспективу, а на швидкі досягнення;
- недостатнє матеріальне, організаційне та кадрове забезпечення;
- обмеженість фінансових ресурсів та ін.

Щоб досягти бажаних результатів у процесі навчання в організації менеджеру необхідно:

- по-перше, чітко усвідомлювати важливість та доцільність навчання та самонавчання;
- по-друге, створювати мотиваційне поле у підлеглих, що має забезпечити формування їх внутрішньої мотивації до навчання та бажаних змін поведінки;
- по-третє, вміти поєднувати навчання з конкретною діяльністю;
- по-четверте, формувати програму навчання та проводити його, використовуючи сучасні методи і форми навчання [6].

Серед різних форм роботи та методів навчання сьогодні найбільшу увагу привертають активні методи навчання, а саме – тренінгові форми роботи. Це пояснюється особливостями цих методів. Вони дають можливість не лише навчитися чомусь новому, обмінятися набутим досвідом роботи, а й усвідомити власні можливості й обмеження, розширити діапазон особистих вмінь, а також удосконалювати міжособистістні стосунки, розвивати командні форми діяльності, формувати групову та організаційну культуру.

Усе це дає можливість "працювати" не лише з "явними", а й, і це головне, з "прихованими" знаннями. Розкриваючи власний потенціал на тренінгових заняттях, а також набуваючи чужого досвіду, працівники мають можливість краще усвідомлювати власні бажання, посилювати мотивацію своєї діяльності, відпрацьовувати командні форми роботи, формувати норми і правила групової поведінки. Усе це є важливими складовими подальшого розвитку організації та підвищення ефективності її діяльності.

На сьогодні відомі різні підходи до проведення тренінгових занять в організаціях. Це можуть бути спеціальні корпоративні тренінги, це можуть бути індивідуальні тренінгові форми навчання, це можуть бути "віздрні" тренінги організації, нарешті, це можуть бути окремі тренінгові програми, які відпрацьовують ті чи інші члени організації поза межами організації. Вибір конкретних форм та засобів проведення навчання в організації залежить від цілого ряду факторів, зокрема: конкретних цілей навчання; готовності організації, її керівництва і працівників до навчання; можливостей організації проводити навчання; досвіду організації в цій діяльності; пропозицій тренінгових та консалтингових фірм тощо. Безумовно одне: якщо керівництво організації не усвідомлює потреби в навчанні й не створює відповідної мотивації у підлеглих, проведення тренінгових форм навчання абсолютно недоцільне й неефективне. Це пов'язане з тим, що робота в тренінговому режимі передбачає суттєву внутрішню мотивацію учасників. Тому підтримка керівництва є обов'язковим фактором успішної тренінгової діяльності [7].

Програма тренінгів, час їх проведення, групи учасників – це питання, які кожного разу потребують нового визначення. Але, суть тренінгового навчання завжди одна: саморозкриття, самоусвідомлення, обмін досвідом, набуття та засвоєння нових ролей, знань та навичок, навчання через взаємодію, удосконалення взаємин, розвиток групових процесів та формування групових норм поведінки. Таким чином, саме це суттєве (а не змістовне) наповнення тренінгових занять дає підставу вважати їх найбільш доцільною формою навчання в організації. І, нарешті, саме така форма є найбільш привабливою для проведення навчання дорослих людей.

Література: 1. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию: Пер. с англ. / У. Букович, Р. Уилльямс. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 504 с. 2. Льюис Гарет. Менеджер-наставник: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. – 288 с. 3. Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я: Научно-практическое пособие. – М.: Дело, 2000. – 224 с. 4. Организационное поведение / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2004. – 464 с. 5. Роббинз Стивен П. Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами: Пер. с англ. / Роббинз Стивен П., Хансейкер Филип Л. – М.: ООО "ИД Вильямс", 2007. – 432 с. 6. Холден Найджел Дж. Кросс-культурный менеджмент: Пер. с англ. / Под ред проф. Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 384 с. 7. Шермерорн Дж. Организационное поведение: Пер. с англ. / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн; [Под ред. Е. Г. Молл. – СПб.: Питер, 2004. – 637 с.

ВИКОРИСТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗНИЖЕННЯ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Забезпечення ефективності менеджменту персоналу в контексті загальної ефективності діяльності підприємства дає можливість диференціювати рівень використання ресурсів: фінансових, матеріально-технічних і, окремо, персоналу при досягненні кінцевого результату діяльності. Таким чином, набувають актуальності дослідження, присвячені важливій загальнонауковій проблемі – забезпеченню ефективності менеджменту персоналу, в межах чого є своєчасним при розгляді даної категорії приділити увагу трансакційним витратам, сутність яких розглянута на рівні інституційної економіки, а на мікрорівні дослідження зазначених проблем є обмеженими та дискусійними.

Метою статті є обґрунтування науково-теоретичних основ формування трансакційних витрат при здійсненні менеджменту персоналу та розробка методичних рекомендації щодо зниження трансакційних витрат.

При вирішенні поставленої мети сформульовані та вирішені такі завдання: визначення змісту категорії "трансакційні витрати" та їх класифікація при реалізації менеджменту персоналу;

розробка заходів щодо зниження трансакційних витрат з використанням менеджменту персоналу як інструменту.

Загальновідомо, що ефективність діяльності підприємства є відношенням ефекту його діяльності до витрат, які несе підприємство при досягненні зазначених результатів, що проілюстровано формулою:

$$ЕДП = \frac{ОЕЕ}{ВДП},$$

де *ЕДП* – ефективність діяльності підприємства, частки;

ОЕЕ – отриманий економічний ефект або прибуток підприємства, грн;

ВДП – витрати діяльності підприємства, грн.

Отже для забезпечення ефективності діяльності підприємства можна використовувати три шляхи: 1) підвищувати результати при наявних ресурсах; 2) знижувати витрати при встановленому рівні очікуваних результатів; 3) використовувати синтез двох попередніх підходів.

Довготривалий час витрати підприємства розглядалися виключно як виробничі (трансформаційні), тобто такі, що забезпечують перетворення сировини, матеріалів, енергії та ін. на вході підприємства на готову продукцію на виході. Цей підхід довготривалий час превалював як провідна парадигма, проповідувана представниками "мейнстріму" (main stream – основна течія) – неокласичної економічної теорії – Дж. Сакс, М. Фрідман, Д. Боаз, Р. Нозік, Д. Роулз, Ф. Фукуяма [1].

Формулювання категорії "трансакційних витрат" відбулося в межах розвитку інституційної економіки. Це такі витрати, що супроводжують процес обміну правами власності на об'єкт договору та захист правочинності [2]. Також ці витрати можна визначити як витрати, пов'язані з пошуком інформації про контрагентів, ціни та тенденції зміни кон'юнктури ринку; витрати на ведення переговорів й укладання угоди; витрати, пов'язані з розробкою системи стандартів, контролем за рівнем якості, а також втрати від помилок; витрати з правового регулювання прав власності в рамках договору; витрати, що можуть виникнути в результаті порушень умов контракту – "опортуністичної поведінки" [3]. Трансакційні витрати у поєднанні з трансформаційними складають сукупні витрати підприємства у процесі його діяльності. Отже для досягнення загальної мети підприємства, яка полягає в забезпеченні ефективності його діяльності, необхідно враховувати не лише традиційні трансформаційні витрати.

При реалізації менеджменту персоналу в межах підприємства доводиться стикатися зі специфічними видами трансакційних витрат, що наведені в таблиці.

Види трансакційних витрат на підприємстві

Трансакційні витрати (загальнотеоретичний підхід)	Трансакційні витрати в ході реалізації менеджменту персоналу (узагальнено автором на основі роботи [2])
Трансакційні витрати ex ante (до складання контракту)	
1. Інформаційні витрати: витрати на пошук інформації щодо потенційних партнерів, ситуації на ринку	1. Витрати на пошук інформації щодо потенційних кандидатів на заміщення вакантних посад
2. Витрати вимірювання якості товарів і послуг, які є предметом контракту	2. Витрати оцінки рівня підготовки кандидатів на етапі відбору кадрів
3. Витрати укладання угоди: ведення переговорів про умови контракту, вибір форми угоди, юридичне або неформальне оформлення	3. Витрати укладання трудового контракту, ведення переговорів з представниками профспілок
Трансакційні витрати ex post (після складання контракту)	
1. Витрати моніторингу та попередження опортунізму: витрати на контроль за додержанням умов угоди та на запобігання ухиленню від виконання умов контракту	1. Витрати, що виникають при несумлінному виконанні завдань, порушенні дисципліни: явні витрати – брак, псування матеріальних цінностей, неявні – витрати, пов'язані з некваліфікованим прийняттям управлінських рішень
2. Витрати специфікації та захисту прав власності: витрати на утримання судів, арбітражу, витрати часу та ресурсів, необхідних для відновлення порушених у ході виконання контракту прав, а також втрати від неефективної специфікації прав власності та ненадійного їх захисту	2. Витрати на судові позови з питань трудового законодавства щодо неправового звільнення, порушення прав соціально захищених верств населення; профспілкові внески
3. Витрати захисту від третіх осіб включають витрати на захист від претензій третіх осіб (держави, організованої злочинності тощо) на частину корисного ефекту, що отримується в результаті угоди	3. Витрати на захист від "мисливців за головами" – спеціалізованих людей чи організацій, що займаються переманюванням висококваліфікованих кадрів

Унаслідок викладеного в таблиці авторського бачення класифікації трансакційних витрат на підприємстві, приділимо увагу їх детальному огляду. Важливим є поділ таких витрат на явні, тобто грошові, та неявні – ті, що несе підприємство у разі неефективного використання часу висококваліфікованих працівників та втрати альтернативних можливостей використання ресурсів.

При плануванні потреби у персоналі найвагомішими трансакційними витратами є інформаційні. Для залучення до роботи висококваліфікованих працівників необхідно, крім аналізу ринку праці, який може базуватися на зборі та обробці інформації, користуватися послугами рекрутингових компаній. При цьому є гостра необхідність визначення розміру явних трансакційних витрат, які понесе компанія на вільному ринку при оплаті послуг представників рекрутингових компаній у порівнянні з витратами, які складаються з явних інформаційних витрат та неявних витрат часу, за який менеджер з персоналу знаходить підходящу кандидатуру.

При визначенні найбільш підходящої кандидатури на вакантну посаду за рівнем освіти, кваліфікації, досвідом роботи трансакційні витрати складаються з витрат на проведення оцінки, вирішення завдань відповідно до вимог до посади.

При укладанні трудового контракту між підприємством та робітниками посередниками можуть виступати профспілки. Особливе значення профспілок, які функціонують на мезорівні, в управлінні трансакційними витратами можна визначити як роль своєрідного наглядача за виконанням трудового права, галузевих угод та своєрідного посередника між державою, роботодавцями та найманими працівниками.

Витрати моніторингу та попередження опортунізму в групі ex post витрат, на думку автора, є найбільшими, тому що вони мають ендогенну та змішану природу виникнення. Явні витрати у вигляді псування матеріальних цінностей чи браку можливо частково чи повністю перекласти на їх винуватця. Складніший стан справ, коли йде мова про неявні витрати при прийнятті необґрунтованих управлінських рішень, які можуть у майбутньому суттєво нашкодити підприємству.

З двох останніх видів витрат найбільшої уваги вимагають витрати на захист від "мисливців за головами". Втрати, які може понести підприємство при переманюванні висококваліфікованих кадрів полягають у необхідності повторення всього циклу вищенаведених трансакційних витрат та великої загрози витоку комерційно-важливої інформації.

Ефективність менеджменту персоналу в контексті даного аналізу є своєрідним орієнтиром розвитку підприємства. Досягати зниження трансакційних витрат при забезпеченні ефективності менеджменту персоналу можливо лише за умови розгляду менеджменту персоналу в якості інструменту регулювання трансакційних витрат. Внаслідок того, що до складу менеджменту персоналу входять такі елементи, як [4 – 7]: кадрова політика, планування потреби в персоналі, відбір та



наймання кадрів, оцінка та адаптація робітників, соціалізація, розвиток та кар'єра, мотивування, соціальне партнерство, організаційна культура, інтелектуальний та соціальний капітал, можливо пропонувати використання всього інструментарію менеджменту персоналу при зниженні трансакційних витрат.

Отже, виходячи з особливостей формування трансакційних витрат у менеджменті персоналу та необхідності забезпечення ефективності, використовуючи вищезазначені елементи менеджменту персоналу, сформулюємо основні напрямки зниження трансакційних витрат:

1) на стадії підбору кадрів на вакантні посади та оцінки рівня їх кваліфікації можливе при розробці необхідної бази даних трудових ресурсів відповідного регіону з урахуванням демографічної ситуації, кількості та структури існуючих ВНЗ в активній взаємодії з державними центрами зайнятості;

2) розробка методики аналізу доцільності залучення до найму персоналу рекрутингових компаній;

3) витрат, які пов'язані з судовими суперечностями можна цілком уникнути при дотриманні норм трудового права;

4) витрати, що провокуються наявністю опортуністичної поведінки можуть бути знижені лише створенням на підприємстві атмосфери довіри, звичок та неформальних правил, які б заохочували робітників до сумлінної праці та досягнення спільних з підприємством цілей. Крім того запобігти опортуністичній поведінці можливо ще на етапах найму працівників: при укладенні договору найму необхідно визначити всі можливі методи оцінки якості роботи і описати всі санкції, які можуть бути застосовані при невиконанні умов контракту. Для реалізації цього положення необхідно розробити профілі компетенцій для кожної посади;

5) захиститися від "мисливців за головами" можливо за умови створення необхідних умов кар'єрного зростання та просування найталановитіших кадрів з урахуванням привілеїв та рівня соціальної захищеності.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що зменшення трансакційних витрат до мінімуму не є першочерговою задачею дослідження, як неможливо звести трансформаційні витрати до мінімуму, не погіршуючи при цьому якості кінцевого продукту. Отже зниження трансакційних витрат має бути реалізоване при забезпеченні ефективності менеджменту персоналу шляхом використання інструменту менеджменту персоналу.

Література: 1. Лопатинський Ю. М. Трансформація аграрного сектору: Інституціональні засади. – Чернівці: Рута, 2006. – 344 с. 2. Олейник А. Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 416 с. 3. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Пер. с англ. – М.: Начала, 1997. – 180 с. 4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. / Под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с. 5. Десслер Г. Управление персоналом. Пер. с англ. – М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2004. – 800 с. 6. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. – 720 с. 7. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала. Учебное пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 2-е изд., исправ. и доп. – Харьков: ИД "ИНЖЭК", 2005. – 304 с.

Вовк Ю. Я.

УДК 65.014.134

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ЗНАНЬ ПІДПРИЄМСТВА

Найважливішим ресурсом сучасного підприємства, здатним значно вплинути на підвищення його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості, є знання. Знання підприємства можуть бути визначені як динамічна сукупність даних і інформації, отримана в результаті практичної діяльності й на основі професійного досвіду, що представляє цінність з погляду використання в процесі управління підприємством. Найважливішою умовою для ефективного управління знаннями підприємства є їх структуризація, яка, перш за все, передбачає вибір критеріїв, відповідно до яких здійснюватиметься управління знаннями та їх використання.

Розглянемо основні існуючі підходи до вибору критеріїв структуризації знань підприємства, які систематизовано в табл. 1.

© Вовк Ю. Я., 2007

Підходи до класифікації знань підприємства

Класифікаційна ознака	Класифікація	Автор
За змістом	Know-what ("знаю, що"). Know-why ("знаю, чому"). Know-how ("знаю, як"). Know-who ("знаю, хто")	Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) [5]
За ступенем оновлення	Довгострокові. Середньострокові. Короткострокові	В. О. Дресв'яніков [4]
За об'єктом застосування	Знання предметної області. Знання людей. Знання процесів	
За формою прояву (з точки зору теорії пізнання)	Явні (кодифіковані, формалізовані, експліцитні, документовані). Неявні (некодифіковані, неформалізовані, імпліцитні, приховані, латентні)	І. Нонакка, Г. Такеучі [6]
За рівнем створення (з точки зору теорії буття)	Індивідуальні (персональні, особисті). Групові (колективні). Організаційні. Міжорганізаційні	Б. З. Мільнер [2]
За функціональною ознакою	Економічні, соціальні, організаційні, технічні, політичні, екологічні та ін.	
За характером	Знання про цілі, або ідеалістичні. Систематичні знання. Практичні знання. Автоматичні знання	К. Віір [7]
За суб'єктивним значенням	Практичні знання. Інтелектуальні знання. Буденні та "розважальні" знання. Духовні знання. Непотрібні знання	Ф. Махлуп [8]
За рівнем усвідомленості	Усвідомлені. Неусвідомлені	У. Букович, Р. Уільямс [3]
За рівнем професійного інтелекту	Когнітивні знання. Передові навички. Системне розуміння. Самомотивована творчість	Т. Гутнікова [9]

У цілому слід зазначити, що на думку більшості авторів, найбільшою мірою специфіку знань підприємства як об'єкта управління відображає класифікація з погляду критеріїв структуризації, які базуються на теорії пізнання (епістемології) і вченні про буття (онтології).

З погляду теорії пізнання виділяють два види знань – явне та неявне [1]. Явне (кодифіковане, формалізоване, експліцитне) знання – таке, яке може бути висловлене і цифрами, відносно легко викладено і поширено у вигляді чисел, формул, алгоритмізованих процесів і загальних принципів [2]. Неявне (некодифіковане, неформалізоване, імпліцитне) знання існує в головах людей, важко передається словами, формалізується, доводиться до інших людей і зберігається, оскільки воно базується на особистому досвіді, отриманому в певному контексті, та прив'язано до конкретної особи і конкретної ситуації. Дискусійним є питання про відносну важливість неявного і явного знання. Одні автори вважають, що пріоритетним завданням організацій є придбання та кодифікування неявного знання. На думку інших, розумна орієнтація – піклуватися про стандартизацію й широке розповсюдження явного знання компанії, використовуючи інфраструктуру, що базується на технологіях. Відзначимо, що, очевидно, явним знанням порівняно легко управляти, але неявне є найбільш важливою складовою частини загального масиву знань підприємства і джерело його конкурентної переваги.

З погляду вчення про буття знання класифікують за рівнем створення, виділяючи індивідуальні (персональні, особисті), групові (колективні), організаційні й міжорганізаційні знання [2]. Перехід знання з одного рівня в іншій здійснюється через процеси обміну знаннями. Очевидним пріоритетом в управлінні є переведення індивідуальних знань в організаційні, які розуміються як сукупність принципів, фактів, умінь, правил, якими керуються при ухваленні рішень, виробленні поведінки і в діяльності.

Розглянемо інші підходи до структуризації знань. Однією з підстав їх класифікації може служити факт усвідомленості індивідуумом своїх знань: усвідомлені знання – ті, про які індивідуові відомо, що вони в нього є; неусвідомлені знання – знання, володіння якими не усвідомлюється індивідуумом внаслідок того, що вони є невіддільною частиною його трудової діяльності [3, с. 6].

Дресв'яніков В. О. виділяє наступні типи знань [4]: знання предметної області, знання людей і знання процесів. Знання предметної області мають найбільш конкретну форму і можуть зосе-



реджуватися, наприклад, у інформаційних базах, електронній пошті. Знання людей ґрунтуються на професійних якостях співробітників організації та її партнерів. Знання процесів містять інформацію про шляхи та напрями ефективного використання сукупності знань підприємства.

Махлуп Ф. поділяє знання на наступні групи [8]:

- практичні знання, які мають значення для прийняття рішень і дій;
- інтелектуальні знання, які задовольняють інтелектуальні потреби і вважаються ознакою широкої гуманітарної і природничо-наукової освіти і загальної культури;
- буденні та "розважальні" знання;
- духовні знання;
- непотрібні знання.

Також можливим є підхід до класифікації знань за рівнем професійного інтелекту.

Професійний інтелект підприємства діє на чотирьох рівнях відповідно до порядку їх значущості [9]:

когнітивні знання, які утворюються з ключовим питанням "що?" – це базовий рівень володіння проблемою, який досягається персоналом у процесі навчання, але не є достатнім для досягнення комерційного успіху;

передові навички ("як?") дають можливість перетворити теоретичні знання в ефективне використання та передбачають вміння застосовувати правила вирішення тієї чи іншої проблеми відповідно до реальних умов;

системне розуміння ("чому?") – глибокі знання причинно-наслідкових зв'язків, що лежать в основі проблеми, які надають можливість персоналу визначати комплексні дії з її вирішення;

самотивована творчість ("для чого?") – це поєднання волі, мотивації і здібностей до адаптації заради успіху.

Перші три рівні професійного інтелекту можуть відобразитися у системах, базах даних і операційних технологіях організації. Четвертий рівень часто відображається у корпоративній культурі.

Р. Санчес вважав, що на підприємстві мають місце наступні три категорії знань: "знати як" (практичні знання), "знати чому" (теоретичні знання) та "знати що" (стратегічні знання). У. Вайтхіл з метою класифікації знань обрав наступну класифікацію: закодовані знання ("знати що"), звичні ("знати як"), наукові ("знати чому") [10].

К. Вііг виділяє наступні чотири концептуальні рівні знань [7]:

знання про цілі, або ідеалістичні знання ("чому?") – розглядаються як світогляд, цілі, система понять; частково ці знання є явними, проте більша частина їх прихована і використовується підсвідомо;

систематичні знання ("що?") – це знання систем, схем і методів, тобто теоретичні знання про основні системи, загальні принципи і стратегії прийняття рішень, які визначають підхід до тих ситуацій, які виникають; в основному знання цього типу є явними і добре відомими;

практичні знання ("як?") – передбачають вміння приймати рішення і фактичні знання, які є в основному явними. Такі знання використовуються для виконання повсякденної роботи і для прийняття явних рішень.

Узагалі, слід відзначити загальну особливість низки наведених класифікаторів – це спроба структурувати знання за принципом відповіді на певне ключове запитання – "як знати", "що знати", "чому знати" та ін. Такі класифікатори систематизовано в табл. 2, де цифрами позначений пріоритет (тобто рівень складності опанування відповідними знаннями) відповідно з певним класифікатором. Неважко помітити, що знання, які утворюються з однаковими ключовими запитаннями, у різних системах класифікації мають різні пріоритети. Наприклад, у класифікації, запропонованій у роботі [9], знання, що утворюються з ключовим питанням "що?" мають найнижчий пріоритет, а згідно з Р. Санчесом – найвищий [10]. Тому виникає зрозуміле бажання впорядкувати наведені класифікатори знань та сформувану певну структуру знань, виходячи з рівня їх складності та ключових питань, з якими вони утворюються.

Таблиця 2

Класифікатори знань, що базуються на ключових питаннях

Джерело класифікації	Знання у відповідності з ключовим питанням			
	Що?	Як?	Чому?	Для чого?
Т. Гутнікова [9]	1. Когнітивні знання	2. Передові навички	3. Системне розуміння	4. Самомотивована творчість
Р. Санчес [10]	3. Стратегічні знання	1. Практичні знання	2. Теоретичні знання	
Дж. Куїн та ін. [12]	1. Пізнавальні знання	2. Практичні знання	3. Теоретичні знання	4. Творчі знання
У. Вайтхіл [10]	1. Закодовані знання	2. Звичні знання	3. Наукові знання	
К. Вііг [7]	2. Систематичні знання	1. Практичні знання	3. Ідеалістичні знання	
Пропонована класифікація	1. Базові знання	2. Практичні знання	3. Теоретичні знання	4. Стратегічні знання

Умовні позначення:

1 – найнижчий пріоритет (найнижчий рівень складності).

Підхід до подібного впорядкування може бути запропонований виходячи з того факту, що будь-які знання на підприємстві можуть розглядатися як підґрунтя для вирішення певної проблеми, яка виникає в процесі управління підприємством. У загальному випадку проблема визначається як питання, що об'єктивно виникає в ході розвитку пізнання, або комплекс питань, вирішення яких представляє істотний практичний або теоретичний інтерес [11].

Виходячи з цього та в контексті визначення ролі та місця знань в процесі управління підприємством, управлінська проблема може бути визначена як комплекс питань, вирішення яких має певний практичний або теоретичний інтерес з точки зору використання в процесі управління підприємством, та ґрунтується на знаннях підприємства. Кожна проблема має визначену структуру, до елементів якої відносять (в порядку їх визначення в процесі вирішення проблеми) [11]:

власне внутрішня структура проблеми та її складові елементи ("що?");

дії щодо вирішення проблеми ("як?");

строки вирішення проблеми ("коли?");

відповідальні за вирішення проблеми ("хто?");

мета вирішення проблеми ("для чого?").

Якщо інтерпретувати рівні проблемного поля відповідно до визначеного завдання впорядкування знань за їх рівнем складності, то можна зазначити, що для вирішення управлінської проблеми відправними є знання про структуру проблеми та її елементи (ключове запитання "що?"). Наступними за пріоритетом та, відповідно, рівнем складності, є знання, пов'язані з визначенням дій щодо вирішення проблеми ("як?"), та найвищий пріоритет належить знанням про цілі вирішення проблеми ("для чого?").

Виходячи з вищевикладеного, уявляється доцільною наступна класифікація знань за рівнем складності та пріоритетом з точки зору їх використання для вирішення проблемних ситуацій в управлінні:

базові знання, що можуть інтерпретуватися як знання про загальну структуру управлінської проблеми та її елементи та мають найнижчий пріоритет (найнижчий рівень складності) та ототожнюються з ключовим питанням "що?";

практичні знання ("як?") – передбачають можливість інтерпретувати знання про загальну структуру управлінської проблеми в комплекс практичних заходів із її вирішення;

теоретичні (системні) знання ("чому?") – знання про основні системи, загальні принципи і стратегії прийняття рішень, які надають можливість визначити комплексні дії з вирішення управлінської проблеми;

стратегічні (творчі) знання ("для чого?") – глибокі знання причинно-наслідкових зв'язків, які лежать в основі проблеми; знання цього рівня засновані переважно на інтуїції та досвіді управлінців та мають найвищий пріоритет (найвищий рівень складності).

Очевидно, критерієм для віднесення знань до певного рівня є співвідношення в його структурі явного (експліцитного) та неявного (імпліцитного) знання. Так, базові знання, які становлять первинний рівень відомостей щодо управлінської проблеми, є явними, тобто мають бути відносно легко викладеними й поширеними у вигляді чисел, формул, алгоритмізованих процесів і загальних принципів. Стратегічні ж знання базуються на особистому досвіді, отриманому в певному контексті, та прив'язані до конкретної особи й конкретної ситуації. Подібні знання важко передаються словами, формалізуються та доводяться до інших людей, тобто є переважно неявними.

Класифікація за рівнем складності та встановлення пріоритетів різних рівнів знань є підґрунтям для визначення їх місця та ролі в системі управління знаннями підприємства.

Література: 1. Полани М. Личностное знание: На пути к посткритической философии / Под ред. В. А. Лекторского, В. И. Аршинова. – М.: Прогресс, 1985. – 344 с. 2. Мильнер Б. З. Управление знаниями в корпорациях: Учебное пособие / Б. З. Мильнер, З. П. Румянцева, В. Г. Смирнова, А. В. Блишкова; [Под ред. Б. З. Мильнера. – М.: Дело, 2006. – 304 с. 3. Буквич У. Управление знаниями: руководство к действию: Пер. с англ. / У. Буквич, Р. Уильямс. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 504 с. 4. Дресвянников В. А. Построение системы управления знаниями на предприятии: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2006. — 344 с. 5. Organisation for Economic Cooperation and Development. Learning lessons in ADB. – Philippines: Asian Development Bank, 2007 // www.adb.org 6. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи; [Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 384 с. 7. Wiig K. M. Knowledge Management: Where did it come from and where will it go // Expert Systems with Applications. – 1997. – Vol. 13. – №1. – September. – Pp. 1 – 14. 8. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США. – М.: Прогресс, 1996. – 270 с. 9. Гутникова Т. Управление знаниями / Серия "Классика Harvard business Review"; [Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 208 с. 10. Stonehouse G. H. Organizational Knowledge Management // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №6. – С. 22 – 23. 11. Юкаева В. С. Управленческие решения. Учебное пособие. – М.: Издательский дом "Дашков и К^о", 1999. – 292 с. 12. Quinn, James Brian, Philip Anderson, Sydney Finkelstein. Managing professional intellect: making the most of the best. Harvard Business Review. 1996. – Pp. 71 – 80.

СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ

Висока організація нормування праці виступає неодмінною умовою ефективної діяльності. Виявлення та реалізація потенційних можливостей нормування праці пов'язано з рішенням низки проблем, що визвано перехідним періодом до ринку, рівнем розвитку економіки України та її особливостями.

Перетворення у країнах, які не мали сталих ринкових відносин, успадкованої звички до вимірювання результатів своєї діяльності та її оцінки ринковим попитом, обумовлюють чимало суттєвих національних особливостей у становленні системи нормування праці. Ці особливості, звичайно, не можуть не впливати на стан системи нормування праці, її внутрішнє структурування, зв'язки із зовнішнім оточенням, форми і методи управління системою нормування праці. Такі обставини обумовлюють необхідність продовження досліджень системи нормування праці, механізмів її формування та управління нею. Це – перше. Друге – це необхідність і можливість домагатися конкурентоспроможності національного виробництва на шляху до інтеграції України в міжнародний економічний простір. І, нарешті, третій чинник, який і обумовлює актуальність обраної теми дослідження, – це необхідність активізації роботи з нормування праці на підприємствах незалежно від форм власності різних галузей промисловості, бо це матиме не тільки економічний ефект – підвищення продуктивності праці, але і свої позитивні соціальні наслідки.

Дослідження теоретичних і методологічних проблем нормування праці на різних етапах становлення ринкових відносин отримали значний розвиток у працях вітчизняних економістів Б. Богині, О. Грیشової, А. Калини, А. Колота, В. Вітвицького, О. Савкової, О. Терещенко, Н. Тарана, Є. Гулевського, Л. Дулуб, О. Дячун, І. Багрової. Багатьом важливим для нашої країни методологічним проблемам удосконалення нормування праці присвячені праці російських економістів Б. Мазманової, А. Зубкової, Л. Суєтиної, Н. Софінського, Р. Яковлева, В. Беляєва. Разом з тим, на сучасному етапі розвитку економіки, з посиленням соціальної спрямованості сучасного менеджменту потребують подальшого дослідження існуючі проблеми нормування праці.

Мета даної статті – аналіз місця й ролі процесів нормування праці у вирішенні соціальних завдань, визначення соціальних функцій нормування праці.

Нормування праці можна розглядати як процес постійного привнесення в існуючу практику нововведень для підвищення загальної результативності праці. Метою нормування праці на підприємстві є забезпечення ефективного використання його виробничого і трудового потенціалу, конкурентоспроможності продукції на підставі цілеспрямованих зусиль для зниження трудових витрат у результаті впровадження досягнень науки і передового досвіду та своєчасного їх відображення в нормах. Механізм нормування праці покликаний забезпечувати підвищення її ефективності, збільшуючи результати праці відносно витрат на їх досягнення. У цьому полягає основна функція нормування, яка визначається як встановлення нормативно обґрунтованих витрат часу на виконання одиниці конкретної роботи у певних техніко-організаційних умовах. У загальному вигляді "нормування праці – це вид діяльності з управління підприємством, спрямований на встановлення необхідних співвідношень між витратами та результатами праці, а також між чисельністю працівників різних груп та кількістю одиниць обладнання" [1, с. 9]. Нормування традиційно вважається основою організації праці, ефективним засобом зниження трудових витрат. Принципова сутність нормування праці залишається незмінною для будь-якого етапу і періоду розвитку економіки, основні зміни відбуваються у значенні й ролі нормування праці як одного з головних факторів підвищення ефективності виробництва.

Нормуванню праці належить провідна роль у вирішенні протиріччя між інтересами осіб, задіяних у господарчому процесі – роботодавця і найманих робітників. У нових умовах господарювання, що характеризуються розвитком ринкових відносин, підвищуються вимоги до найманого робітника в частині його професійної придатності, мобільності, умінні раціонально використовувати робочий час. Уміло користуючись цим, деякі роботодавці (особливо це характерно для приватних підприємств) порушують положення діючого в Україні трудового законодавства, установлюючи працівникам норми праці, що ведуть до надмірної інтенсифікації процесу праці, стомлюваності працівників, втрати ними життєвих сил, що не можуть бути компенсовані навіть суттєвим підвищенням рівня заробітної плати.

Роботодавець у ринкових умовах прагне до того, щоб норми праці, регламентуючи певну інтенсивність праці, забезпечували максимальний рівень продуктивності праці. Для працівника ж важливим є забезпечення оптимальної інтенсивності праці. Вирішенням даної проблеми служить приведення діючої на підприємствах системи нормування праці відповідно до положень чинного трудового законодавства, вимог науково-технічного прогресу та соціально-економічного розвитку з урахуванням інтересів працівників і виробництва.

До найбільш характерних соціально-економічних наслідків науково-технічного прогресу, які, у свою чергу, впливають на практику нормування праці, варто віднести наступні:

покращення умов праці робітників у зв'язку з ліквідацією тяжкої фізичної праці;
автоматизацію основних трудових операцій і процесів;
необхідність забезпечення безпеки праці;
зміни у змісті і характері праці;
упровадження прогресивних форм і методів організації праці.

Застосування складної, кваліфікованої праці, заохочення ініціативності й багатобічної трудової мотивації працівників стають невід'ємною частиною інтенсифікації виробництва і соціальною стратегією зростаючого числа вітчизняних підприємств. У зв'язку з цим перед нормуванням праці встають завдання принципової важливості – поряд із економічними функціями виконувати функції соціального характеру. В економічній літературі немає єдиного погляду на склад соціальних функцій нормування праці. На погляд автора, до соціальних функцій нормування праці, насамперед, належать:

- захист робітників від надмірної інтенсивності праці;
- забезпечення нормальних умов праці за рахунок упровадження оптимально напружених норм витрат робочого часу;
- забезпечення змістовності праці;
- підвищення інтересу до праці;
- вивчення творчих аспектів трудового життя;
- покращення психологічного клімату в трудовому колективі;
- поліпшення ставлення персоналу до праці;
- зростання виробничої кваліфікації, освіти і культури робітників.

Застосування в практиці діяльності підприємств принципів нормування праці повинне сприяти створенню у працівників впевненості, що використання досягнень науково-технічного прогресу, впровадження прогресивних форм і методів організації праці, раціоналізація робочих місць, удосконалення прийомів і методів роботи позитивно позначаться на оплаті їхньої праці, створять умови для підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, кар'єрного росту. Соціальне значення нормування праці полягає у вирішенні проблем підвищення задоволеності працею шляхом збільшення змістовності праці, мінімізації стомлюваності, створення умов для гуманізації праці.

Зв'язок нормування праці із соціальною сферою підтверджується дослідженням зарубіжного досвіду. На підприємствах економічно розвинутих країн (зокрема США, Німеччини, Великої Британії, Італії) намітилася тенденція стимулювання не стільки виробітку, скільки якісних показників праці, сполучення професій, функцій, творчої ініціативи робітників. У норми праці закладається рівень нервово-психологічного, інтелектуального навантаження, що підвищуються в умовах розвитку науково-технічного прогресу. До числа показників, що характеризують роль нормування праці, на зарубіжних підприємствах відносять абсентеїзм і плинність кадрів. Соціологічні обстеження підтверджують зниження цих показників за рахунок обґрунтованого підходу до встановлення норм праці більш ніж на 80% [2, с. 50].

Розвиток соціальних функцій нормування підвищує його значення під час вирішення питань забезпечення можливостей для зростання задоволеності робітників змістом і умовами праці, найбільш повного використання їхнього інтелектуального потенціалу. Таке трактування нормування праці співпадає з точкою зору Міжнародної організації праці, що визначила (у Конвенції №150 1978 р.) в числі основних напрямків діяльності Адміністрації праці поширення норм праці на: умови праці, заробітну плату, зайнятість, охорону праці і здоров'я, виробниче середовище, соціальні гарантії [3, с. 185]. Усе більш виражений соціальний характер нормування праці стає джерелом виникнення соціальних норм.

Причиною виникнення соціальних норм є суспільна, колективна або приватна потреба, пов'язана з необхідністю самоконструювання, функціонування, самозабезпечення та розвитку соціальних систем, а також соціальне замовлення, що відбиває історичні умови, конкретні підстави, готовність членів суспільства до відтворення, застосування і виконання вимог норми [4, с. 4]. Оптимальні пропорції розвитку соціальних процесів визначають соціальні нормативи – регламентовані значення соціальних показників, які відображають типовий рівень вимог до умов і процесів життєдіяльності людини і соціальних груп у суспільстві. У даний час соціальні нормативи виступають як один з найважливіших інструментів розробки і реалізації політики, покликаної забезпечити посилення соціальної спрямованості економіки, відмовлення від залишкового принципу розвитку соціальної сфери, переведення уваги від людини як найважливішої продуктивної сили до людини як мети виробництва. У сфері праці до соціальних нормативів належать: нормативи тривалості робочого дня, освітні і кваліфікаційні вимоги до робітника, різноманітні нормативи з оплати праці. У виробничому секторі економіки соціальні нормативи становлять інтерес, насамперед, як регулятор виробничих і розподільчих відносин, найбільш співзвучний сучасному етапу розвитку суспільства, курсу на демократизацію і побудову правової держави.

Сучасні умови діяльності вітчизняних підприємств, а саме: нестабільність економіки, загострення конкурентної боротьби, обумовлюють необхідність перегляду традиційного підходу до нормування як інструменту підвищення інтенсивності праці і росту її продуктивності. З розвитком і розширенням соціальних функцій нормування праці посиляться взаємозв'язок нормування й оплати праці, підвищиться роль соціальних нормативів в умовах формування соціальноорієнтованої ринкової економіки, створяться умови для ефективного використання трудового потенціалу підприємств, урахування всіх можливостей для підвищення прибутку.



Отже, форми організації виробництва і праці впливають на вимоги до нормування праці та стають причинами переосмислення його ролі в конкретно-історичному й соціально-економічному контексті змін, що відбуваються в суспільстві. З'ясування цих причин має велике теоретико-пізнавальне та практичне значення, оскільки допомагає виробити науково-практичні рекомендації для посилення впливу нормування праці на підвищення ефективності виробництва і зростання соціального добробуту. Робота з управління нормуванням праці має базуватися на оптимальному сполученні прогресивності норм праці, що забезпечують зниження трудових витрат і випуск конкурентоспроможної продукції, і їхньої соціальної спрямованості з урахуванням інтересів найманих робітників. Це відповідає підходу до нормування праці як економічної та соціальної категорії на сучасному етапі розвитку суспільства.

Подальше вдосконалення нормування праці потребує покращення якості чинних норм праці шляхом введення в норми праці нових додаткових функцій, наприклад, контрольних, які раніше не входили до обов'язків робітників, закладення певного рівня нервово-психологічного та інтелектуального навантаження, обумовленого зміною в змісті й характері праці в умовах удосконалення техніки і технології виробництва, а також комплексного характеру обґрунтування норм з обліком технічних, економічних, психофізіологічних та соціальних чинників.

Література: 1. Генкин Б. М. Нормирование труда / Б. М. Генкин, П. Ф. Петроченко; [Под ред. Б. М. Генкина. – М.: Экономика, 1985. – 272 с. 2. Гайдай І. Ю. Нормування праці в вітчизняній і міжнародній економіці. – Донецьк: ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2005. – 172 с. 3. Куликов В. В. Современная экономика труда / В. В. Куликов, Г. Э. Слегингер, А. А. Никифорова; [Под научн. ред. В. В. Куликова. – М.: ЗАО "Финстатинформ", 2001. – 660 с. 4. Єськов О. Л. Вплив якості нормування на продуктивність праці в ринкових умовах // Продуктивність. – 2002. – №1. – С. 4 – 8.

Геращенко І. Н.

УДК 331.1 (075.8)

ТРЕБОВАНИЯ К ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Необходимость решения практических проблем формирования быстрой и эффективной реакции предприятий на изменения внутренней и внешней среды, которые усложняются её природой и интенсивностью, обуславливает актуальность темы статьи.

В современных условиях важными являются вопросы, связанные с учетом личностных качеств работников предприятия в процессе управления в зависимости от их индивидуальности и поведения. Основным направлением усовершенствования управления персоналом является учет поведенческих особенностей каждого работника.

Вопросы особенностей управления процессом отбора рассматриваются отечественными и зарубежными учеными: М. И. Магурой, А. Я. Кибановым, Д. Жувом, В. Р. Весниным, И. Ю. Плешиним, В. А. Савченко и др.

Анализ их опубликованных работ, посвященных исследованию этой многогранной проблемы, показал, что несмотря на значительные разработки, она еще является недостаточно исследованной как в теоретическом, так и в практических аспектах.

Целью работы являются теоретическое обобщение методических подходов и практических рекомендаций к управлению процессом отбора персонала на руководящие должности.

Поиск и отбор кандидатов для занятия вакантных руководящих должностей является одной из наиболее сложных задач, решаемых при наборе и отборе персонала.

Долгие годы при отборе руководителей придерживались того представления, что личные и деловые качества руководителей предопределяют их успех даже в большей степени, нежели профессиональные знания. Эти представления имеют свои истоки в исследованиях, проводимых еще в 20-е – 40-е годы прошлого века, когда в попытке выявить качества, определяющие эффективность управленческой деятельности, были проанализированы десятки признаков, характеризующих темперамент руководителя, его способность к логическому мышлению, интуицию, коммуникабельность, психологическую устойчивость и др. Однако этот подход себя не оправдал. Действительно, даже на уровне здравого смысла понятно, что руководитель, например, производственного подразделения и руководитель подразделения по оказанию услуг или торговли должны обладать несколько отличным набором качеств, позволяющих добиться высокой эффективности.

Во второй половине XX века обозначились новые вехи в развитии системы отбора руководителей. В 50-е годы было положено начало широкому использованию тестирования при отборе различных категорий персонала, в том числе и руководителей, и тогда же начали свою

© Геращенко І. Н., 2008

работу первые центры оценки, которые уже в 60-е годы получили широкое распространение в США, а позже и в Европе [1, с. 128], которые использовали требования к отбору руководителей, представленные на рис. 1.

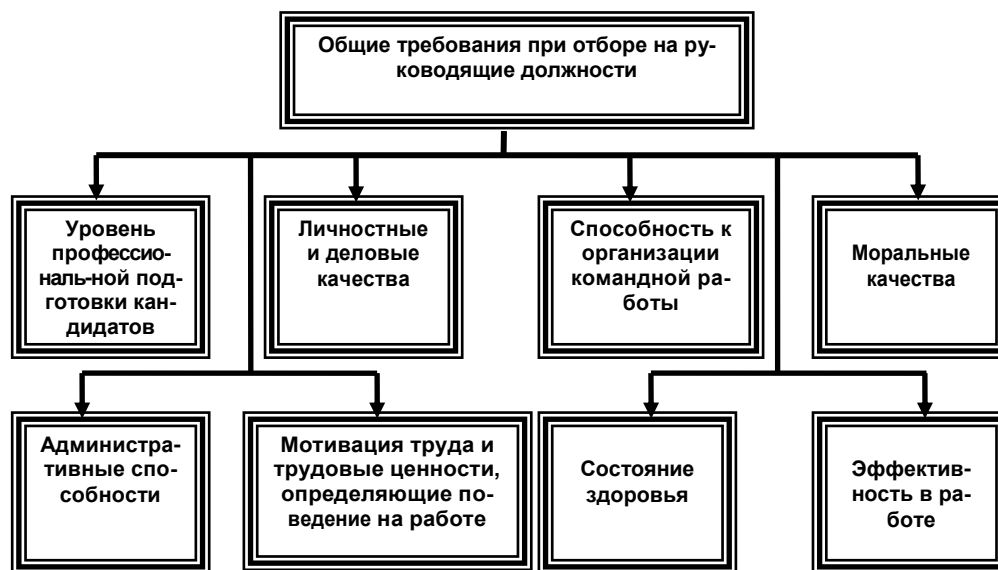


Рис. 1. Общие требования при отборе на руководящие должности

Эти требования можно разделить на общие и специальные. Общие требования закреплены в Основах законодательства о труде, правилах внутреннего распорядка и других документах, а специальные требования изложены в квалификационных справочниках, должностных инструкциях и некоторых иных нормативных актах. Общие, а в известных пределах и особо интересующие предприятие специальные требования, идентичны для всех хозяйственных систем, но все они — и это важно иметь в виду — объективно заложены в самой управляющей системе и выражают ее функциональные потребности.

Однако на деле четко определить требуемые качества руководителя довольно сложно. Если предложить лицам, полномочным принимать решения о приеме на руководящую работу, должность, составить перечень этих качеств, то почти наверняка их позиции не совпадут. Различия оправдываются уже тем, что кандидат подбирается не вообще на руководящую должность, а на заданную конкретную должность, с определенным кругом функциональных обязанностей и для предприятий, отличающимся условиями внешней и внутренней среды.

Кандидат может иметь необходимое образование и быть хорошим специалистом, но это не гарантирует того, что он станет умелым руководителем.

Требуемые качества руководителя иногда объединяют в несколько групп сообразно выполняемым им основным функциям. Так, в роли администратора он должен иметь сильную волю, быть решительным в достижении поставленных целей и соответствующим образом организовывать деятельность подчиненных. Как социальный лидер — обладать восприимчивостью к потребностям сотрудников, способностью понимать их психологические особенности и учитывать последние в процессе общения с ними. В статусе ведущего интеллектуала коллектива ему необходимы широкий кругозор, хорошая память и развитое воображение. Помимо всего сказанного руководителю следует быть эмоционально зрелым, самостоятельным в суждениях и принятии решений, коммуникабельным [2, с. 22 – 23].

Обратимся теперь к деловым качествам руководителя, под которыми понимается способность находить адекватный подход к возникающим ситуациям и кратчайший путь к достижению цели, быть самостоятельным в мышлении и оперативно принимать обоснованные решения, последовательно и инициативно обеспечивать их выполнение с высокой производительностью.

Деловые качества представляют собой крайне сложную категорию. Эти качества являются симбиозом двух составляющих: компетентности и организаторских способностей. Чтобы стать истинно деловитым руководителем, недостаточно одной компетентности — некоторой суммы специальных знаний и умения глубоко разбираться в деле.

Следует детально и глубоко выяснить содержания организаторских качеств руководителя, что могло бы облегчить их познание. В частности, они могут быть сгруппированы следующим образом:

психологическая сообразительность (в частности, умение мысленно ставить себя в положение другого человека) и практический психологический ум (способность распределять задачи с учетом особенностей исполнителей, регулировать их психологическое состояние);



умение оказывать эмоционально-волевое воздействие на подчиненных своей энергией, взыскательностью, критическим отношением;

склонность к самостоятельным действиям, готовность брать на себя функции и ответственность, распорядительность и пр. [3, с. 27].

Претенденту на руководящую должность совершенно необходимы также определенные психологические и нравственные качества. Он должен быть терпелив и вежлив, свободен от капризности и раздражительности. К числу свойств того же порядка можно отнести рассудительность и справедливость, простоту и скромность, добросовестность и честность, самообладание и присутствие духа при неблагоприятном стечении обстоятельств.

Руководители, обладающие такими свойствами, легко вписываются в коллектив и способны создавать в нем благоприятный социально-психологический климат, поскольку они обладают даром сопереживать, у них низкий "болевого порог" и высокий психологический такт, сравнительная большая приспособляемость к преодолению стрессовых ситуаций и нагрузок. При прочих равных условиях у такого официального руководителя есть возможности быть одновременно и неформальным лидером, опирающимся в своих действиях помимо административной власти также на личные контакты и прочие трудно формализуемые отношения [4, с. 134 – 135].

Схема некоторых психологических и нравственных требований к личности руководителя представлена на рис. 2.



Рис. 2. Психологические и нравственные требования к личности руководителя

Проанализировав деловые качества, можно сказать, что деловитость некоторых руководителей не исчерпывается составлением малоаргументированных планов и декларациями, являющихся, по сути, прикрытием некомпетентности и организаторской неспособности. Есть и такие руководители, которые своим непомерным усердием, неумением разграничивать работы по значимости, стремлением вмешиваться в компетенцию других создают в коллективе напряженную и нервную обстановку. Все это не имеет ничего общего с истинной деловитостью, ибо "искусство руководства состоит не в том, чтобы плодить и расточать по каждому поводу директивные указания. Приняв решение, надо добиться неукоризненного его выполнения в установленный срок" [3, с. 45].

В свою очередь проанализировав нравственно-психологические качества можно сделать такой вывод, что в личности руководителя деловые качества должны быть обогащены высокими психологическими и нравственными качествами. Конечно, они имеют определенное самостоятельное значение, но особенно ценны, когда служат дополнением к деловым достоинствам руководителя. В дальнейшем предприятия могут использовать выводы статьи в практической работе для отбора персонала на руководящие должности.

Литература: 1. Магура М. И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для руководителей и специальных кадровых служб, и менеджеров. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2003. – 304 с. 2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации: Учебное пособие для студентов вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: Изд. "Экзамен", 2003 – 336 с. 3. Жув Д. Подбор персонала / Д. Жув, Д. Массони; [Пер. с франц. под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Изд. Дом "Нева", 2003. – 96 с. 4. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. – М.: Изд. "Юристъ", 2001. – 496 с. 5. Плешин И. Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд. "Питер", 2002. – 325 с. 6. Савченко В. А. Управление развитием персонала: Учебное пособие. – К.: КНЭУ, 2002. – 194 с.

ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ СТРУКТУРНОЇ АСИМЕТРІЇ ЗАЙНЯТОСТІ НА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Стале зростання економіки України, що спирається на підвищення ефективності реального виробництва, неможливе без нормалізації процесу відтворення робочої сили і, перш за все, без трансформації сфери зайнятості. У найближчій перспективі стан цієї сфери визначається демографічними тенденціями, зміною структури виробництва, параметрами фінансово-кредитної політики, характером державного регулювання національного і локальних ринків праці. У таких умовах підприємству необхідно постійно пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі, яке інколи є дуже агресивним до нього. Це можливо здійснити за рахунок розробки та впровадження зваженої політики у кадровій сфері, яка дозволить уникнути негативного впливу структурної асиметрії зайнятості на підприємство. Таким чином, дослідження основних структурних змін на ринку праці та визначення міри впливу останніх на формування кадрової політики підприємства набуває актуальності особливо в період структурної перебудови всієї економіки держави, коли вона поступово відходить від сприйняття людей виключно, як ресурсу для збільшення виробництва, та зосереджує свою увагу на їх соціальних потребах.

Метою роботи є теоретичне дослідження впливу структурних зрушень на ринку праці на формування кадрової політики підприємства.

У сучасних умовах питанням дослідження зайнятості населення відводиться важливе місце в роботах як закордонних вчених, так і вітчизняних. Даний інтерес обумовлений, по-перше, перенесенням центру тяжіння в управлінні соціально-економічним розвитком регіону на рівень підприємства з опорою на його саморозвиток, підвищенням самостійності, що об'єктивно приводить до зростання ролі останнього в процесі розвитку всієї держави; по-друге, наявністю значної структурної асиметрії соціально-економічного розвитку українських регіональних ринків праці.

Питанням дослідження структурної асиметрії зайнятості присвячено ряд робіт іноземних та вітчизняних економістів: А. Г. Коровкіна, І. Н. Долгової, І. Б. Королева, Ю. А. Подорванової, А. В. Полежаєва, І. Ф. Гнибіденко. Вперше термін асиметрії регіонального розвитку було сформульовано в тематичному докладі, включеному до Послання президента України Верховній Раді у 2006 році, під якою розуміється нерівномірність соціального та економічного розвитку регіонів України. Якщо розглядати це питання в рамках ринку праці, то це – нерівномірність розвитку сфери зайнятості населення України [1].

Так А. Г. Коровкін вважає, що асиметрія зайнятості – це відсутність рівноваги між двома явищами процесом відтворення робочої сили та трансформацією сфери зайнятості [2].

І. Н. Долгова під асиметрією зайнятості розуміє явище, що виникає у сфері зайнятості й на ринку праці, спроможне визначати соціально-економічний стан країни та її населення (зокрема працездатного) та безпосередньо впливає на процеси відтворення [3].

На думку І. Б. Корольова та Ю. А. Подорванова, асиметрія зайнятості є наслідком зниження рівня заробітної плати та підвищення рівня безробіття, що, у свою чергу, сприяє виникненню соціальних проблем: невпевненості в забезпеченні стабільним і гідним доходом, відмови від народження дітей, погіршення здоров'я трудящих і передчасної їх смертності [4]. Така ситуація веде до збільшення витрат за усіма видами ресурсів на ринку праці, що негативно позначається на загальних темпах зростання економіки як держави в цілому, так і окремих регіонів.

Д. А. Гайнанов, Р. Р. Галлямов під асиметрією зайнятості розуміють таку кон'юнктурну ситуацію, у якій професійно-кваліфікаційна структура незайнятого населення (незадовільнена пропозиція праці) не співпадає з відповідними структурами вакантних місць [5].

І. Ф. Гнибіденко під асиметрією зайнятості розуміє політико-правову і соціально-економічну категорію, що відбиває стійкі в часі відхилення властивостей і параметрів регіональних систем від їх критеріальних значень [6].

Таким чином, під "асиметрією зайнятості" доцільно розуміти процес, який несе в собі не лише інформацію щодо нерівномірностей як позитивного, так і негативного характеру, але й про стійкі прояви змін у часі, просторі та концентрації ресурсів на будь-якому полюсі ринку праці. За цих обставин підприємство повинно проводити моніторинг кон'юнктурних змін на ринку праці та враховувати їх у своїй кадровій політиці, що дозволить отримати додаткові переваги у конкурентній боротьбі.

Слід зауважити, що асиметрія зайнятості має стійкий характер. Ще шведський економіст Г. Мюрдаль у 60-х роках ХХ століття відзначав у теорії кумулятивних слідчих зв'язків, що вільна гра на ринку неможлива [7]. Це пов'язано зі здібностями підприємства сприймати та інтерпретувати ту інформацію, яку воно отримує від ринку. Якщо стратегія управління підприємством спрямована не лише на розвиток економічної сфери виробництва, але й на соціальну, тоді можна розраховувати на перемогу в конкурентній боротьбі на ринку праці за кваліфікований персонал. Таким чином, необхідно чітко розуміти, з асиметрією якого виду має справу підприємство та відповідного до неї підбирати систему показників, яка найбільш повно зможе описати ситуацію на ринку праці.



Огляд економічної літератури дозволив виділити чотири види асиметрії: економічну, соціальну, бюджетну, правову [1; 4; 8]:

економічна асиметрія – це віддзеркалення у часі і просторі розривів (відхилень) економічних параметрів від заданих стандартів (значень) безвідносно до соціального рівня;

соціальна асиметрія є віддзеркаленням розривів (відхилень) соціальних параметрів;

бюджетна і правова асиметрія припускає диференціацію за базою оподаткування, структурою бюджетних надходжень і нерівністю в області розмежування повноважень.

Зокрема, для України останнім часом характерна поява такого виду асиметрії як демографічна, яка відображає розрив (відхилення) демографічних параметрів: негативного природного і механічного руху населення.

Таким чином, можна зробити висновок про необхідність дослідження асиметрії зайнятості з погляду часового чинника, тобто, з одного боку – розглядати нерозмірність досягнутих параметрів порівнюваних об'єктів у конкретний момент часу, з іншого боку – вивчати нерівномірність темпів і напрямів їх змін.

Досліджуючи вимірність асиметрії, В. М. Масаков визначає її як відхилення (або відмінність) властивостей і параметрів даного об'єкта (об'єктів) від якогось "стандарту", "норми", "нормального" або "типового" стану властивостей і параметрів для подібного роду систем [8]. Як одиниця шкали виміру асиметрії виступають у даному випадку "норма" або "стандарт". Вони можуть характеризувати якісні властивості й кількісні параметри об'єкта, а отже, відбивати взаємозв'язок загальносистемних властивостей у всіх її специфічних елементах.

При визначенні характеру розподілу на ринку праці необхідно проаналізувати напрями асиметрії, які виникають внаслідок обмеження значення ознаки в одному напрямі або під впливом домінуючої причини розвитку, яка приводить до зміщення центру розподілу. Комплексне оцінювання асиметрії виконується на базі центральних моментів розподілу, які представляють собою середньо арифметичну j -ю ступінь відхилення індивідуального значення ознаки від середньої. Для порівняння ступеня асиметрії різних розподілів використовується стандартизований момент, який залежить від крайніх значень ознаки, а для оцінювання концентрації значень ознаки доцільно визначити коефіцієнт концентрації, який надає характеристику рівномірності розподілу ознаки, коефіцієнт локалізації, який характеризує співвідношення часток і використовується для оцінювання рівномірності розподілу і варіації, коефіцієнт подібності структур двох сукупностей і, нарешті, інтенсивність структурних зрушень.

У результаті такого аналізу розробляються пропозиції вдосконалення управління розподілами, нехай не на рівні оптимальних співвідношень, але хоча б щодо раціональних результатів. У такий спосіб дослідження структурної асиметрії зайнятості створює передумови для вдосконалення управління персоналом на підприємстві в частині узгодження розподілу взаємозв'язаних показників, результатів діяльності та чинників, які істотно впливають на характер узгодженості розподілів.

Динаміка цих характеристик розподілу дає змогу визначити тенденції розвитку структурної асиметрії зайнятості під впливом розподілу окремих чинників і на цій основі обґрунтувати управлінські рішення щодо покращення кадрової політики на підприємстві.

Розгляд у комплексі структурної асиметрії зайнятості обґрунтовується головною метою розвитку національного ринку праці – якісне поліпшення рівня життя населення. У повсякденній практиці існує жорсткий взаємозв'язок між соціальними і економічними сферами: рівень безробіття (соціальний показник) безпосередньо залежить від розвитку економіки, яка, у свою чергу, побічно визначається рівнем добробуту населення та демографічними параметрами. У цих умовах зміни структурної асиметрії зайнятості виявляються в результаті розвитку територіальних систем під впливом зміни матеріальних об'єктів, що характеризуються як необоротні і направлені. При цьому зближення показників (зниження структурної асиметрії зайнятості), як і їх розгін (зростання структурної асиметрії зайнятості) у розрізі структурних елементів може відбуватися як на тлі загального розвитку, так і на тлі загального регресу.

Таким чином, інформація про структурну асиметрію зайнятості є базою визначення стану ринку праці, для розробки програм щодо поліпшення соціального стану окремих територіальних одиниць, обґрунтування пріоритетних напрямків фінансування та залучення інвестицій, розробки управлінських рішень щодо кадрової політики на підприємствах, а отже потрібне подальше дослідження цього питання.

Література: 1. Ревенко А. Асимметрия регионального развития // Зеркало недели. – 2006. – №18(597). – С. 30 – 32. 2. Коровкин А. Г. Структурная асимметрия // Отечественные записки. – 2003. – №3 – С. 13 – 18. 3. Долгова И. Н. Оценка взаимосвязи налоговой загрузки и эффективности занятости населения в отраслях экономики и промышленности РФ. Научные труды: Институт народнохозяйств. прогнозир. РАН. – М.: МАКС Пресс, 2005 – С. 440 – 470. 4. Королев И. Б. Безработица на российском рынке труда: отраслевой аспект. Научные труды: Институт народнохозяйств. прогнозир. РАН / И. Б. Королев, Ю. Б. Подорванова. – М.: МАКС Пресс, 2004. – 528 с. 5. Гайнанов Д. А. Модель минимизации структурных дисбалансов регионального рынка труда / Д. А. Гайнанов, Р. П. Галлямов // Вестник УГАТУ. – 2006. – Т. 8. – №2(18). – С. 89 – 92. 6. Гнибиденко І. Ф. Соціально-економічні проблеми зайнятості і соціального захисту населення в аграрному секторі економіки України. Автореф. дис. докт. екон. наук: 08.09.01. – К.: Рада по вивченню продуктивних сил України, 2005. – 20 с. 7. Мюрдаль Г. Современные проблемы "третьего мира". Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1972. – 242 с. 8. Масаков В. Региональная социально-экономическая асимметрия // Вопросы статистики. – 1998. – №11. – С. 23 – 27. 9. Буценко Л. С. Математический анализ и методы прогнозирования как инструмент развития отраслевой экономики // Вестник УЭКС. – 2006. – №3 – С. 23 - 28. 10. Воробьев Д. Н. Регулирование асимметрии социально-экономического развития муниципальных образований региона: Дис. канд. экон. наук: 08.00.05. – Екатеринбург: Екатеринбург. гос. Университет, 2005. – 204 с.

УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В останні роки питання розвитку та запровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємств набуло значного поширення в галузях національної економіки. Однак, результати досліджень, проведених українськими вченими (Ю. Бегма, О. Вінніков, О. Редько, І. Акімова, М. Стародубська), свідчать про вузьку спрямованість КСВ заходів, відсутність системного підходу до розробки та реалізації КСВ у діяльності підприємств, зокрема, машинобудівної галузі, нерозвиненість практики моніторингу та оцінки результативності соціально-відповідальної діяльності підприємств.

Саме тому, метою даної статті є визначення загальної системи запровадження КСВ у діяльність машинобудівних підприємств та характеристика окремих складових системи з позиції вибору ефективного підходу до їх реалізації.

У світі сформувався єдиний підхід до суті методів реалізації програм КСВ та загальних вимог до принципів поведінки підприємств у сфері КСВ. Звичайно, назва, ступінь деталізації та рівень охоплення методів реалізації програм КСВ все ще відрізняються один від одного залежно від особливостей середовища діяльності підприємства. Однак, порівнюючи їх значення та мету застосування можна виокремити спільні характеристики, притаманні їм, а саме [1, с. 25 – 26]:

надання безпосередньої фінансової підтримки реалізації суспільно-важливих програм через створення окремих цільових фондів чи перерахунку частини доходів від реалізації продукції;

залучення працівників у якості волонтерів до виконання суспільно-важливих робіт чи надання послуг;

створення умов для зміни поведінки окремих цільових груп та суспільства загалом шляхом реформування загальної політики ведення господарської діяльності підприємства чи проведення цільових інформаційних кампаній.

Однак, на думку автора, дані методи реалізації КСВ програм не дозволяють повністю охопити весь спектр напрямів діяльності, які формують складові елементи КСВ підприємств. Головна причина подібної ситуації полягає в тому, що вищезазначені методи лише у загальних рисах визначають можливі підходи до реалізації КСВ у діяльності підприємства, зосереджуючись при цьому на зовнішній (суспільній) формі прояву КСВ та ігноруючи внутрішні складові соціально-відповідальної політики підприємства.

Зважаючи на це, нами було проведено дослідження існуючих наукових поглядів щодо можливих напрямів реалізації КСВ програм, які потенційно можуть бути застосовані на машинобудівних підприємствах та охоплюють сфери економічної, трудової, суспільної та екологічної відповідальності. Результати дослідження представлено у таблиці.

Таблиця

Напрями реалізації КСВ у діяльності машинобудівного підприємства
[2, с. 22 – 24; 3; 4, с.118 – 120]

Назва	Загальна характеристика напрямів
Економічна відповідальність	створення умов для забезпечення фінансової стабільності та економічного розвитку підприємства, забезпечення його прибутковості та рентабельності
Трудова відповідальність	система оплати праці та мотивації працівників; підвищення професійного рівня та кваліфікації працівників; охорона здоров'я працівників; забезпечення безпеки праці
Суспільна відповідальність	співпраця з місцевим співтовариством та місцевою владою щодо вирішення важливих для громади проблем; забезпечення випуску якісної продукції та запровадження системи оцінки якості; дотримання принципів добросовісності та повноти при сплаті податків та інших обов'язкових платежів; формування позитивного іміджу серед діючих та потенційних інвесторів та кредиторів
Екологічна відповідальність	запровадження системи екологічного менеджменту, інтегрованої в усі етапи діяльності підприємства. Система екологічного менеджменту має охоплювати два етапи – стабілізацію екологічної ситуації та її покращення



Загалом, алгоритм розробки та впровадження КСВ у діяльність машинобудівних підприємств, окрім зазначених елементів, має включати постійний моніторинг результативності реалізації основних напрямів КСВ з метою відстеження відхилень, їх фіксації та прийняття управлінських рішень для їх усунення. Основа системи моніторингу повинна закладатися ще на етапі планування КСВ заходів, перетворюючись тим самим на невід'ємну складову процесу впровадження КСВ на підприємстві. Моніторинг показників КСВ підприємства має здійснюватися за принципом зворотного зв'язку як методу впливу результатів діяльності системи на визначення структури та необхідних обсягів затрат вхідних ресурсів. Варто відмітити, що принцип зворотного зв'язку є одним із головних принципів управління відкритою системою, якою на сучасному етапі економічного розвитку і є будь-яке підприємство, він дозволяє здійснювати постійний моніторинг відхилення досліджуваної системи від певного "ідеального" стану [5, с. 207].

Іншою важливою частиною процесу підготовки та реалізації КСВ у діяльності підприємств у сферах економічної, трудової, суспільної та екологічної відповідальності виступає інформаційна складова. У "Рекомендаціях з інформування з питань КСВ" [6], розроблених Генеральним Директоратом з Розвитку Підприємництва Європейської Комісії, міститься перелік інструментів, за допомогою яких можна поширювати інформацію серед цільової аудиторії. До них відносять:

- участь працівників у розробці концепції ціннісних орієнтирів підприємства;
- організація регулярних зустрічей працівників;
- проведення зустрічей з новими працівниками, з метою ознайомлення їх з ціннісними орієнтирами підприємства;
- використання скриньки пропозицій;
- використання постерів, банерів, інформаційних листівок, брошур та буклетів, що містять інформацію про соціально-відповідальну діяльність;
- відображення політики соціальної відповідальності у маркуванні продукції;
- організація спеціальних заходів (прес-конференцій, прийомів для широкого кола зацікавлених сторін тощо);
- відображення зобов'язань з упровадження принципів соціальної відповідальності на веб-сайті підприємства.

Варто відмітити, що запропоновані інструменти не є рівнозначними за рівнем охоплення та ефективністю впливу на зацікавлені групи, крім того, деякі з них є вузьконаправленими і можуть бути застосовані для підтримання зв'язків лише з однією конкретною групою впливу.

На відміну від них, соціальні звіти виступають найбільш ефективним та універсальним інструментом поширення інформації про соціально-відповідальну діяльність підприємств. Наразі, розробляється та популяризується ідея соціального звітування, що у широкому значенні передбачає підготовку підприємствами звітів, які міститимуть інформацію не тільки про економічні результати діяльності, а й соціальні та екологічні показники [7, с. 167 – 168].

Наразі, виділяють три форми соціальних звітів, які використовуються підприємствами у наш час, – це звіт у довільній формі, комплексний звіт за принципом "потрійної результативності діяльності" (triple bottom line) та стандартизований звіт. Найбільш досконалою є третя форма звітів, перевагами якої виступають повнота, об'єктивність та порівняння отриманих даних. В основу підготовки даної форми звітів покладено вимоги міжнародних стандартів, найбільш популярними серед яких виступають: стандарт "Соціальної відповідальності 8000", стандарт АА 1000 та Глобальна ініціатива з питань звітності [2, с. 33 – 35].

Однак, зважаючи на те, що ідея запровадження міжнародних стандартів КСВ розглядається відокремлено, а іноді і протиставляється діючій загальнодержавній системі підготовки звітів вітчизняними підприємствами, зокрема і машинобудівної галузі, досить часто висловлюється думка про надмірність та невідповідність витрат на запровадження стандартів КСВ потенційним перевагам.

У той же час, аналіз форм звітів, які щороку готуються вітчизняними машинобудівними підприємствами, свідчить, що значна частина інформації, яка в них міститься, може бути використана в якості бази для оцінки основних складових КСВ підприємства.

Тоді, основні кроки, необхідні для запровадження стандартизованих КСВ звітів на машинобудівних підприємствах, полягатимуть у наступному:

- 1) визначення єдиного переліку індикаторів, що характеризуватимуть діяльність підприємства у сфері КСВ;
- 2) розширення діючої на підприємстві системи обліку даних, урахування додаткової, не передбаченої діючою системою звітування, інформації, яка відноситься до КСВ діяльності підприємства;
- 3) використання нових інформаційних технологій з метою прискорення обробки первинної інформації.

Таким чином, запровадження системи КСВ у діяльність машинобудівних підприємств, на думку автора, повинна складатися з двох блоків. Перший з яких охоплює процес розробки та реалізації КСВ заходу, а також інтегровану систему моніторингу проміжних та фінальних результатів, що дозволяє оперативно усувати недоліки реалізації КСВ заходів. Другий – визначає інформаційну складову КСВ діяльності машинобудівного підприємства. Даний блок передбачає вибір інструментів поширення інформації про результати соціально-відповідальної діяльності серед різних груп зацікавлених сторін. У кожному окремому випадку сукупність інструментів (універсальних чи цільових) визначається метою реалізації КСВ заходу.

Запропонована схема є узагальненим підходом до запровадження системи КСВ заходів на підприємствах машинобудівної галузі, виступаючи тим самим основою для подальших наукових досліджень, спрямованих на деталізацію структури та зв'язків між блоками, визначення додаткових об'єктів системи запровадження КСВ на машинобудівних підприємствах.

Література: 1. Котлер Ф. Корпоративная социальная ответственность. Как сделать как можно больше добра для вашей компании и общества / Ф. Котлер, Н. Ли; [Пер. с англ. С. Яринич. – К.: Стандарт, 2005. – 302 с. 2. Головнев В. Социальная ответственность бизнеса – опыт России и Запада. – М.: ООО "Деловая Россия", 2004. – 95 с. 3. Нефинансовые отчеты компаний, работающих в России: практика развития социальной отчетности. Аналитический обзор / Под. общ. ред. А. Н. Шохина. – М.: РСНП, 2006. – 108 с. 4. Торопцева А. Н. Экономический анализ системы менеджмента экологического качества промышленного предприятия: монография / А. Н. Торопцева, Б. И. Герасимов. – Тамбов: Изд. Тамб. гос. техн. университета, 2006. – 148 с. 5. Нижник В. М. Затрати і результати праці в транзитивній економіці (проблеми теорії та практики). – Хмельницький: Поділля, 2000. – 359 с. 6. A guide to communicating about CSR. An initiative of the European Commission Directorate-General for Enterprise // http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documenta-tion/download/guide_en.pdf. 7. Социальная ответственность бизнеса. Корпоративная отчетность – новый фактор взаимодействия бизнеса и общества: Сб. ст., лекций и выступл. / Под общ. ред. Л. Г. Лаптева. – М.: ЗАО Финансовый издательский дом "Деловой экспресс", 2004. – С. 167 – 187.

УДК 658.01

Доронин А. В.

РАЗВИТИЕ ЗНАНИЙ В СФЕРЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Рынок развивается в направлении индивидуализации запросов потребителя. Создание ценности оригинальных товаров сегодня требует не физических и рутинных интеллектуальных усилий, а творчества, фантазии. Все это обусловило существенное усложнение предметной области менеджеров. В научных публикациях все чаще используются выражения "конец менеджмента", "кризис менеджмента", "демократизация менеджмента". И в исследованиях причин, порождающих экономический кризис, настойчиво акцентируется внимание на том факте, что используемые механизмы менеджмента не отвечают требованиям времени. Особенно беспомощной традиционная система менеджмента оказывается в обеспечении востребованных сегодня таких функций работы, как реализация отношений с другими людьми и самовыражение [1, с. 139 – 140].

В связи с этим целью данной статьи является уточнение причин кризиса научных основ менеджмента и обобщение представлений о путях выхода из него.

Основные гипотезы исследования и их анализ построены на идеях работ ученых, список которых представлен в конце статьи [1 – 11]. Их анализ и обобщение показывает, что одной из главных причин кризиса как практического, так и научного менеджмента является ускоренное насыщение экономических систем информацией. Информационные технологии, с одной стороны, увеличили хозяйствующему субъекту диапазон выбора возможностей, с другой, – обусловили возрастание зависимости от непредсказуемого поведения партнеров. Поэтому при всех успехах информационных технологий число менеджеров, способных контролировать ситуацию, оказалось на удивление невелико [2, с. 55]. Постепенно пришло понимание, что многие их проблемы возникли из-за отсутствия стратегий работы с производственной организацией как социальным центром, источником ценностей и нравственных основ, организационной культуры, механизмом формирования отношений [1, с. 151]. Если первые исследования стратегий компаний базировались на анализе экономических показателей, то с течением времени стало ясно, что их конкурентное преимущество основывается не только на рыночной позиции организации, но и на таком ее внутреннем ресурсе, как корпоративная культура [3, с. 85]. Тенденции социализации и психологизации менеджмента предъявили существенные претензии к основам накопления знаний в сфере менеджмента, потребовали их существенных пересмотров. Но такого рода критические ситуации наблюдаются не только в менеджменте. В свое время Т. Кун высказал очень важную мысль о том, что в истории любой науки бывают периоды революций, когда происходит существенный пересмотр главной парадигмы. Как известно, позитивная роль научной парадигмы состоит в установлении границ и направлений исследования и таким образом объединении и концентрировании усилий ученых. Но слишком длительное строгое следование парадигме ведет к аккумуляции чрезмерно большого количества парадоксов и проблем, которые либо отвергаются, либо истолковываются неправильно [4, с. 37]. Эта ситуация особенно характерна для

© Доронин А. В., 2008



естественных наук. Еще с большей силой проблема несоответствия парадигмы реальности прослеживается в среде гуманитарных наук. Вообще Т. Кун считал, что развитие гуманитарных наук не зависит от парадигм настолько сильно, как естественные науки [5, с. 53]. Объяснение этому явлению можно дать, понимая, что вещи детерминируют одна другую, человек же определяет себя сам, в нем самом – причина, он – свободен [6, с. 195]. Поэтому исследователи систем, в котором есть человек, работают в массе нелинейных возможностей, в объемном пространстве которой каждый элемент системы влияет на ее развитие и все взаимосвязано [7, с. 9]. Такие системы изучают социология, психология, социальная психология, без инструментов которых уже не может обойтись современный менеджер, работающий в интеллектуальной среде подчиненных. А если парадигмы гуманитарных наук не всегда описывают реальность, объективно возникает необходимость синтеза их в некую метапарадигму. Особенность метапарадигмы состоит в том, что объектом ее исследования являются парадигмы и теории, взятые во взаимосвязи. Известный социолог В. Ядов под метапарадигмой понимает "системное представление о взаимосвязях между теориями, которое включает: 1. Принятие некоторой общей для данных теорий философской ("метафизической") идеи о социальном мире с ответом на критериальный вопрос: что есть "социальное"? 2. Признание некоторых общих принципов, критериев обоснованности и достоверности знания относительно социальных процессов и явлений. 3. Принятие некоторого общего круга проблем, подлежащих или, напротив, не подлежащих исследованию в рамках данной парадигмы [8, с. 6]. Таким образом, метапарадигму необходимо строить на определенной картине мира. Но есть случаи, когда картина мира, отражая модель получения знаний, не может отвечать полностью стандартам науки, как объективной сферы получения знаний. А. Ковалев, обобщая мнения многих ученых, высказывает общее мнение, что наука – это только одна из форм познавательной деятельности. Другой такой формой является искусство. Этот автор считает, что оно входит в баланс человеческого знания, может быть через подсознание, мировоззрение (систему взглядов человека, определяющую отношение к действительности) [9, с. 15]. И еще очень важный тезис. Многие ученые склоняются к мысли, что природа принципиально нового такова, что его возникновение предвидеть, пользуясь стандартными научными технологиями, невозможно. Качества, которые дают толчок развитию активной, динамичной позиции, позволяющей раскрыть тайну будущего, не имеют ничего общего со способностью к логическому анализу. Необходима интуиция, воображение и даже гениальность [10, с. 211].

Современную теорию экономики можно считать экономико-социальной. В ней практически сложились три парадигмы: стоимостная, ценностная, социальная. Последние две активно содействовали перемещению приоритетов с богатства экономического к богатству социальному, гуманистическому [11, с. 60].

Одна из задач накопления человеком знания мира состоит в уменьшении опасности взаимодействия с ним. Достижение этой цели органично обеспечивает достижение других целей, реализующихся в активности человека (например, использование возможности внешней среды для поддержания жизнедеятельности, влияние на внешнюю среду для улучшения своего состояния без риска непредвиденной разрушительной реакции среды на такое влияние и многих других). Обращение к классической науке для решения этих задач показывает, что она предоставляет возможность познания линейных законов существования и развития отдельных областей материальной реальности. И тут ни в коем случае нельзя сомневаться в объективности научных источников получения знаний. Их правильное использование оказывает неоценимую услугу человеку. Но есть особенность во взаимодействии человека с другими людьми, в познании человеком других людей. Здесь задача ученого та же, что и в общении с материальным миром – предупредить опасность. Однако в поведении и взаимодействии людей трудно выявить линейные законы. Причина этому такова. Материальному объекту (камню, столу) все равно, какие результаты при его восприятии и оценке получит человек. В оценке же человека возникает два искажения. Первое – человеку, которого познают, не все равно, какую оценку он получит. Он часто старается выглядеть так, как ему выгодно. Второе – познающий, оценивающий человек иногда не безразличен к результату оценки. Иногда не владеет ее надежным инструментом. Эти обстоятельства сильно снижают объективность результатов, получаемых путем наблюдения человеческих отношений в системе линейных координат. К этому можно добавить наличие такого феномена человека как целеустремленность поведения, содержание которого не только не диагностируется извне, но даже иногда не подразумевается. В связи с этим постепенно становится очевидным и понятным, что не так уж бесполезна религия в жизни человечества и роль "вожака стаи". Оказывается, жизнь уже создала инструменты нелинейного упорядочивания взаимодействия людей в коллективном существовании. Это – культура и лидерство. Но сегодня уровень методического обеспечения их исследования и преобразования не совсем адекватный роли в определенном выше упорядочении. Здесь еще предстоит работа по поиску источников знания, выработке практических навыков и умений правильного их использования и сочетания. Состояние изученности факторов поведения персонала вызывает беспокойство. Традиционное стремление ученых, работающих в сфере менеджмента, к строгой логичности и гарантированной объективности получаемых закономерностей зачастую приводит к преувеличению роли инструментов познания по сравнению с ролью выяснения сущности проблем. Формулирование оригинальных гипотез, требующих исследования и доказательств, не всегда (если не сказать почти никогда) признается как свидетельство высокой квалификации ученого. Хотя никто и не опровергает мысль о том, что правильно сформулированную проблему можно считать наполовину

решенной. Способность определять сущность проблемы становится особенно востребованной, когда они наращиваются как снежный ком в результате ускорения изменений, происходящих в среде хозяйствования. Но оригинальные идеи решения проблем рождаются не из науки, а на основе интуиции. То есть интуицию как источник знания необходимо срочно легализовать. Общая же тенденция развития менеджмента пока что не ориентирована на накопление знаний из разных источников. Главным критерием для оценки предлагаемых идей пока что остается "добротность", обеспеченная надежными проверенными методами исследований. Но если ученые не интересуются парадоксами, для которых нет сформулированных понятий и точных методов, наука от этого только проигрывает. И может быть не линейное моделирование причин неудач, а формулирование возможных будущих проблем, изучение уникальных позитивных случаев выхода из критических ситуаций, не укладывающихся в стандартные технологии и парадигмы, является актуальной задачей развития менеджмента.

Для таких уникальных случаев уже сложился метод исследования, частично оформленный в социологии – монографический. Предпосылки для его освоения и использования уже сложились. Интенсивное насыщение экономических процессов информацией и современными технологиями работы с ней увеличивает вариативность бизнес-цепочек, делает уязвимыми практически всех субъектов хозяйствования в плане поддержания жизнедеятельности организации. Конкурентоспособным становится предприниматель, умеющий быстро формировать и изменять сети, в которых он выполняет бизнес-операции. При этом доступная ему информация устаревает иногда раньше, чем может быть использована для логического принятия решения. Широкий доступ к информации создает непредвиденные ситуации во взаимодействии деловых партнеров по бизнесу. В связи с этим все чаще в работе производственной организации встречаются точки бифуркации, в которых развитие процессов идет по совершенно непрогнозируемому сценарию. Тем не менее, очень часто интуитивно выбранный менеджерами вариант является наиболее удачным решением проблемы. При наличии критической ситуации менеджеры в принятии решений вынуждены больше ориентироваться не на логику, а на интуицию компетентного специалиста, знакомого с особенностями функционирования организации и ее взаимодействия с внешней средой. Поскольку уникальные ситуации требуют уникальных решений, стратегия (как механизм эффективной реакции на опасность) превращается в тактическое средство. При этом она рассматривается как удачное нетривиальное решение случайно возникшей проблемы. Перемещаясь внутрь организации, опасная внешняя среда материализуется в неконтролируемом поведении носителя уникальных знаний и способностей их быстрого практического использования. Именно для изучения путей быстрого проектирования эффективного поведения в режиме реального времени может быть полезным монографический метод. Характеризующие этот метод ученые рассматривают его как исследовательскую стратегию, тяготеющую к качественному анализу и использованию большого нестандартного набора методов сбора и анализа данных. Монографический метод предполагает не диагностику ситуаций или их типологию с использованием некоторого эталона на основе обработки большого количества статистических данных, а многоаспектный анализ конкретного случая, позволяющий углубленно понять реальность в ее уникальности. Точность выводов по монографическому методу определяется профессионализмом исследователей и адекватным восприятием ими поведения персонала. В любом случае этот метод лучше использовать не столько для изучения прошлого опыта, сколько для прогнозирования возможных проблем и способов их решения. При этом больше обращать внимания необходимо не на причины потерь, а на источники и обстоятельства, обеспечивающие будущий успех.

В целом по вышеизложенному материалу можно сделать вывод о необходимости построения в процессе дискуссий между учеными, занимающимися проблемами менеджмента, общей картины мира для синтеза достижений наук, исследующих человека. Развитие науки необходимо нацеливать не только в направлении статистического моделирования стабильности, но и формулирования принципиально новых идей, гипотез, активизирующих хаос и новое упорядочение. Требуют внимания и методические разработки обогащения знания в сфере менеджмента за счет привлечения такого источника, как интуиция.

Литература: 1. Клок К. Конец менеджмента / К. Клок, Дж. Голдемит. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с. 2. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с. 3. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, О Нил Д.; [Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с. 4. Занковский А. Н. Организационная психология: учебное пособие для вузов по специальности "Организационная психология". – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с. 5. Стаут Л. Лидерство: от загадок к практике. – М.: ООО "Добрая книга", 2002. – 320 с. 6. Ермакова Е. Е. Философия: учебн. для техн. вузов. – М.: Высш. шк., 2000. – 272 с. 7. Гараедаги Дж. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнес / Пер. с англ. Е. И. Недбалская; [Науч. ред. Е. В. Кузнецова. – Мн.: Гривцев Паблшер, 2007. – 480 с. 8. Зборовской Г. Е. Матарадигмальна модель теоретической социологии // Социс. – 2008. – №4. – С. 3 – 15. 9. Ковалев А. И. Прологомены к методам научных исследований: учебное пособие. – Харьков: ИД "ИНЖЕК", 2005. – 312 с. 10. Салмон Р. Будущее менеджмента / Под ред. Е. В. Минеевой. – СПб.: Питер, 2004. – 298 с. 11. Філіпенко А. С. Основи наукових досліджень: конспект лекцій. – К.: Академвидав, 2005. – 208 с.

ДИСТАНЦИОННАЯ ЗАНЯТОСТЬ КАК ЭФФЕКТИВНАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

В настоящее время в связи с развитием коммуникационных технологий и мотивацией трудового поведения человека формируется информационное общество, переход к которому обуславливает трансформацию социально-трудовых отношений между работодателем и наемным работником. Это дает основание для количественного развития гибких моделей рабочего времени, которым характерна неодинаковость его границ в течение дня, недели, месяца.

Современные трудовые отношения характеризуются растущей гибкостью – используются нетрадиционные (нестандартные) формы и режимы занятости, усиливается дифференциация рабочего времени, широкое распространение получают работы, независимые от места выполнения. Работник принимает участие в формировании структуры собственного рабочего времени, при этом индивидуальное рабочее время в некоторых случаях может существенно отклоняться от стандартного, установленного на предприятии.

Сегодня максимально эффективному управлению рабочим и личным временем способствует труд, осуществляемый без ограничения временем и местом, который отвечает потребностям всех субъектов трудовых отношений, слаженным действиям всего коллектива, мотивируя внедрение дистанционной занятости.

Масштабы и темпы распространения дистанционной занятости в Европейских странах очень высокие – часть потенциальных дистанционно занятых работников составляет от 10% до 22% общего количества занятых. Но в Украине электронный рынок труда только формируется, что актуализирует исследование данного направления.

Проблема дистанционной занятости исследуется в работах С. И. Паринава, М. М. Меркулова, М. В. Макаровой, А. М. Колота, В. Б. Тарасова, В. А. Сердюка, Р. П. Колосовой, М. В. Луданик, У. Девидо, М. Мелоуна, Дж. Браччи, Ф. Хофмана, Дж. Солбридж и других ученых.

В то же время, проблема формирования и развития дистанционной занятости остается недостаточно изученной, в том числе практически отсутствуют разработки в области правовой базы, эффективной системы защиты интересов всех участников социально-трудовых отношений, несовершенной является система регулирования социально-трудовых отношений дистанционной занятости.

Целью данной статьи является изучение особенностей внедрения современных форм организации труда на основании оценки дистанционной занятости и анализа ее особенностей в Украине.

Дистанционная занятость – это взаимодействие работодателя и наемного работника на рынке труда, которое предусматривает гибкие социально-трудовые отношения непосредственно в виртуальной среде с использованием информационных и коммуникационных технологий.

Быстрота и хаотичность распространения этого явления влечет за собой возникновение разных терминов и понятий, что объясняет отсутствие единого трактования основных характеристик дистанционной занятости. Современные формы практического применения дистанционной занятости очень разнообразны, поэтому дистанционным рабочим местам присущи разные характеристики функционирования.

В развитых странах дистанционная занятость заняла значимое место среди других видов занятости. Возможность больше времени проводить в привычной социальной среде, иметь свободу в передвижении, местонахождении, в определении ритма работы, которую обеспечивает домашняя работа и гибкие режимы работы, нередко имеет большее значение, чем высокая зарплата или престижная должность. Первоначально введение дистанционного труда было вызвано решением задачи – обеспечения работой социально уязвимых категорий граждан: инвалидов; пенсионеров; лиц занятых на сезонных работах; женщин, имеющих детей до 15 лет; лиц с пониженной трудоспособностью, которым в установленном порядке рекомендован домашний труд; учащихся и студентов очных образовательных учреждений. Но в скором времени диапазон использования их труда все больше захватывает не только области информационных технологий, но и различные виды управленческих работ. Дистанционная занятость, как форма занятости и организации труда, наиболее подходит различным видам работ, требующим высокой квалификации и профессионализма.

Для Украины в современных условиях базовыми, выходными социально-экономическими предусловиями распространения дистанционной занятости являются структурные преобразования, которые обусловили возможность полноценной интеграции украинской экономики в мировое рыночное хозяйство, повышение уровня ее открытости.

Следующим важным социально-экономическим фактором формирования дистанционной занятости в Украине стала демократизация общественной жизни, возможность открыто использовать зарубежные потоки информации, перенимать опыт управления, организации бизнеса, информационных технологий. Последние обуславливают процесс информатизации

экономики в целом, распространяясь в традиционных отраслях промышленности. Это отражается на процессах экономического управления, содействует развитию новых форм занятости на украинском рынке труда. Принципиальным для формирования социально-экономических предусловий распространения дистанционной занятости является также наличие в нашей стране высокого интеллектуального потенциала, способного не только воспринимать опыт других стран, но и внести свой вклад в развитие новой мировой экономики.

При помощи возможностей, которые открываются дистанционной занятостью, для работника упрощается проблема трудоустройства, так как появляется новый способ сотрудничества с работодателем.

Характер отношений между субъектами рынка труда при дистанционной занятости зависит от способа оформления отношений между ними. На практике встречаются три типичных формы договора между работником и работодателем [1, с. 37 – 40]:

1. Трудовой договор. Трудовые обязанности работник выполняет не на территории работодателя, а дома или другом удобном ему месте. Отношения между субъектами строятся на высоком уровне доверия и лояльности, поэтому такая форма организации труда обычно разрешается работникам, которые имеют опыт работы с данным работодателем и хорошо зарекомендовали себя. Отношения регулируются трудовым договором, работник пользуется всеми социальными и трудовыми гарантиями в соответствии с КЗоТом.

2. Договор подряда. Наемный работник выступает в качестве исполнителя и отношения сторон регулируются не трудовым, а гражданским законодательством. В данном случае работник не вправе рассчитывать на социальные гарантии, но в случае нарушения условий договора он может обратиться за защитой своих прав в суд.

3. Устное или "виртуальное" соглашение. Взаимодействие работодателя и работника происходит во внеправовом поле. Главной причиной нежелания оформлять отношения с работником является стремление сократить издержки, связанные с наймом рабочей силы.

В качестве фактора мотивации гибкий режим работы и надомная работа привлекательны для работника, работодателя и общества в целом (таблица). При всех положительных сторонах использования дистанционной занятости необходимо помнить о случаях, когда использование дистанционного труда не вполне целесообразно. Если работа требует постоянного контроля и трудовой процесс подчинен четкой технологии, то выполнение работы предполагает присутствие на рабочем месте в строго определенное время. Также если рабочее задание предполагает непосредственное сотрудничество исполнителей и межличностные контакты, возможности дистанционной занятости ограничиваются. Многим людям присуще желание быть членом коллектива, потребность в самоидентификации с определенной организацией, реализации своих социальных навыков. Надомная работа может рассматриваться ими как своего рода изоляция от общества. Не способствует приобретению опыта свободный режим труда и для молодого специалиста, для которого крайне важно производственное поведение и мнение сослуживцев [2, с. 41 – 43]. И наконец, при использовании дистанционной занятости важно остерегаться сращения профессиональной сферы жизни человека с личной и полного погружения в область служебных интересов.

Таблица

Преимущества и недостатки использования дистанционной занятости

Для работника 1	Для работодателя 2	Для общества 3
Преимущества		
Возможность получения образования, дополнительного заработка, участия в общественной жизни	Уменьшение прерываний рабочего процесса, исключение занятия рабочего времени личными вопросами	Решение проблемы занятости для людей с ограниченными способностями
Повышение производительности самой работы, осуществляемой в привычной (домашней) обстановке	Сокращение времени реагирования на производственные задачи, сокращение потерь времени на переезды, доступность сервиса	Уменьшение числа безработных в связи с сокращением территориальной удаленности работодателя
Уменьшение времени и затрат на транспорт, исключение попаданий в дорожные пробки и стрессов с ними связанных	Экономия затрат на содержание офисных помещений, оборудования, парковок и других затрат	Уменьшение транспортных передвижений и связанного с этим загрязнением окружающей среды
Соблюдение индивидуальных биологических ритмов, времени труда и отдыха	Возможность привлечения служащих к работе круглосуточно, без оплаты сверхурочных	Изменение институтов рынка труда, форм труда и функций служб занятости
Уменьшение необходимости передвижений для карьерного роста и изменений мест работы	Конкурентное преимущество среди других работодателей, позволяющее нанимать на работу лучших специалистов	Свободный выбор места работы

1	2	3
Недостатки		
Отсутствие общения с коллегами для получения опыта	Проблема изоляции работника от коллектива, усложняется движение потоков информации внутри организации	Увеличение напряженности и социальное расслоение
Препятствие объединению работников в профсоюзы для защиты прав	Возможность увеличения продолжительности рабочего дня, что противоречит законодательству	Возможность увеличения эксплуатации труда
Необходимость наличия соответствующей инфраструктуры	Наличие рабочих мест, перенесение которых в домашние условия невозможны	Необходимость разработки новых механизмов регулирования социально-трудовой сферы

В связи с этим предлагается эффективная организация дистанционной занятости при объединении нескольких типов совместной деятельности. Она заключается в распределении времени (в рамках одного месяца или квартала) на совместно-творческую и совместно-индивидуальную деятельность. То есть 20% трудового режима концентрируется на совместно-творческом типе деятельности, при котором анулируется проблема изоляции работника от коллектива; восстанавливается движение потоков информации внутри организации; поддерживается корпоративная культура; выполняется ряд операций, результативность которых значительно выше при тесном взаимодействии группы исполнителей; приобретает опыт и систематически контролируется как рабочий процесс так и качество выполнения работы. Что дает толчок, стимулирует работника на остальные 80% трудового режима – на совместно-индивидуальный тип деятельности, при котором работник использует все возможности дистанционной занятости.

Такая организация рабочего времени предоставляет дополнительные гарантии работнику, который оформляется на работу по трудовому договору, и работодателю, который проводит периодический контроль уровня выполнения работ и уровня профессионального соответствия сотрудников занимаемой должности.

Для достижения оптимально эффективного результата предложенной технологии управления рабочим временем необходима сильная законодательная база, касающаяся гибких режимов труда. Что является главной задачей на сегодняшний день, когда требования работодателей к мобильности персонала и к способности сотрудников быстро реагировать на стремительно меняющуюся реальность резко возросли, а необходимость беречь свое свободное время становится для работников важной насущной задачей.

Литература: 1. Беляева В. Особенности трудовых отношений в условиях дистанционной занятости // Управление персоналом. – 2008. – №9. – С. 37 – 40. 2. Полянина А. Мотивация свободным временем // Управление персоналом. – 2008. – №1. – С. 41 – 43. 3. Моторна І. Дистанційна зайнятість в умовах глобалізації економіки та соціально-економічні вигоди її використання // Україна: аспекти праці. – 2008. – №3. – С. 6 – 12. 4. Смачило В. Регулювання робочого часу як складова нематеріальної мотивації / В. Смачило, О. Колмакова // Україна: аспекти праці. – 2007. – №8. – С. 49 – 50.

Єрмоленко О. О.

УДК 658.012.323

ПРОБЛЕМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА РОЛЬ АКТИВІЗАЦІЇ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЇХ ВИРІШЕННІ

На сучасному етапі розвитку економіки підприємство займає одне з центральних місць у господарському комплексі будь-якої країни, бо саме тут створюється національний дохід. Підприємство виступає як виробник і забезпечує процес відтворення на основі самоокупності й самостійності. Від успіху окремих підприємств залежить обсяг валового національного продукту,

соціально-економічний розвиток суспільства, рівень задоволення в матеріальних і духовних благах населення країни [1].

На цей час процеси розвитку українських підприємств протікають в умовах розвинутої ринкової економіки, але існує багато факторів, які дестабілізуючим чином впливають на діяльність вітчизняних підприємств. Виявлення проблем діяльності промислових підприємств Харківського регіону та пошук шляхів їх подолання на сьогодні є актуальним для подолання протиріч, що склалися в галузі.

Харківська область – один з найбільш розвинених регіонів України, де зосереджено потужний промисловий потенціал, що налічує понад 760 промислових підприємств. Внесок Харківського регіону в обсяг реалізованої продукції країни складає 5,2% [2].

На сьогодні в області існує багато збиткових підприємств. Як правило, це пов'язано з проблемами великих заводів регіону, зокрема, оборонно-промислового комплексу України. На сьогодні, при відсутності завантаження виробами спеціального призначення, ці підприємства несуть значні збитки, пов'язані з утриманням виробничих потужностей, що не використовуються, у тому числі мобілізаційних. Головними причинами складної ситуації є несприятливе конкурентне середовище, зниження попиту як в Україні, так і за її межами, відсутність попиту на спеціальну продукцію, вкрай несприятливий для розширення виробничої кооперації тендерний режим закупівлі товарів та послуг за державні й власні кошти. Кадрова структура підприємств не відповідає їх фінансовим можливостям. Зокрема, кількість управлінського персоналу на деяких з них сягає більше 30 – 35% [2].

Для більш повного аналізу підприємств та виявлення прихованих негативних факторів необхідно провести не тільки аналіз фінансової діяльності підприємств, а й в цілому проаналізувати всю діяльність за декілька років. Ученими були виділені в рамках міжнародного проекту, присвяченого дослідженню процесів модернізації на машинобудівних підприємствах України та Росії, такі групи факторів: організаційне управління, маркетинг, фінансово-економічні, техніко-технологічні, інформаційні, інноваційні, соціально-психологічні. Аналіз цих факторів дозволив виконати діагностику модернізаційних процесів, що відбувалися на підприємствах. Таким чином, група вчених отримала наступні результати досліджень: продовжується спад обсягів виробництва у машинобудівній галузі економіки, зменшився експортний потенціал підприємств, собівартість підвищується і внаслідок цього – зниження прибутку і втрата конкурентоспроможності [3].

Аналізуючи праці вітчизняних вчених, ми згрупували існуючі в промисловості проблеми та представили їх разом зі шляхами подолання в таблиці.

Ефективність виробничих процесів виготовлення товарів, підвищення їх якості, а значить конкурентоспроможності, значною мірою залежить від продуктивного використання машин як знарядь праці, а також трудового персоналу підприємства, який має бути активізований таким чином, щоб досягати необхідних результатів та виводити підприємство на якісно новий рівень існування. Тобто активізація трудового потенціалу повинна безпосередньо сприяти розвитку підприємства.

Таблиця

Проблеми промисловості та шляхи їх подолання

Автор	Існуючі проблеми	Шляхи подолання
1	2	3
Якубовський М. [4]	Неефективна структура промислового виробництва	Оптимізація структури промислового виробництва шляхом прискореного розвитку наукомістких високотехнологічних видів промислової діяльності
	Незадовільний технологічний стан промислового виробництва	Перехід до нового технологічного способу виробництва і нового типу економічного зростання, що базується на знаннях
	Складність створення і використання НТП	Створення умов для активізації інноваційної діяльності на підприємствах
	Слабка інвестиційна діяльність	Участь в інвестиційних проектах державних і місцевих бюджетів, а також кредитів банківської системи
	Великі енерго- та ресурсовитрати промисловості	Ліквідація витрат ресурсів через неузгодженість між компонентами технологій, що можливо шляхом модернізації діючих технологій на основі інновацій, пов'язаних з попередніми і наступними технологіями, заохочення робітників до економії
	Зі вступом до СОТ можливість імпортної експансії та руйнування виробництв, продукція яких є недостатньо конкурентоспроможною	Активізувати роботу з поліпшення міжнародної співпраці вітчизняної промисловості; перехід на міжнародні стандарти якості

1	2	3
Макаренко М. В. [5]	Тривалий термін технологічного відновлення виробництва	Збільшення обсягів залучення інвестиційних ресурсів через систему ефективних стимулів їхнього формування (формування цільових резервних фондів, пільгове оподаткування: оновленого асортименту продукції, джерел поповнення обігових коштів, підприємств, що створюють нові робочі місця)
Чайковська В. [1]	Проблеми зі збутом виробленої продукції	Перегляд поведінки на ринку, пошук нових ринків збуту та підвищення якості продукції
	Ускладнений пошук кваліфікованих кадрів певних спеціальностей	Пропонується організувати на базі підприємств відділи підготовки та перепідготовки необхідних фахівців
	Неякісне управління підприємствами, спричинене низьким рівнем підготовки управлінських кадрів	Робота з консалтинговими компаніями та підвищення кваліфікації наявних управлінських кадрів
	Значні витрати на управлінський персонал при низькій ефективності їх роботи	Здійснення перевірки управлінців на предмет відповідності займаним посадам з подальшим переміщенням або звільненням
	Проблемний доступ до кредитних ресурсів	Організація спілок взаємодопомоги підприємствам
	Проблема захисту національного виробника	Підприємствам слід орієнтуватися на внутрішній ринок та розробити маркетингові стратегії для зацікавленості покупців (знизити торгіву націнку з 25% до 18 – 19%). З боку держави – підвищити ввізне мито та встановити квоти на імпортні промислові товари
	Небажання інвесторів вкладати кошти у деякі види промисловості	Скласти інвестиційні бізнес-проекти співробітництва та представити їх на нині популярних інвестиційних форумах
	Недосконалість оподаткування вітчизняних підприємств	Наразі існує близько 40 видів податків, для спрощення оподаткування пропонується ввести єдиний промисловий податок
	Обмеженість доступу до сировинних ресурсів	З боку держави зменшити ввізне мито на сировину для промислових підприємств та сприяти налагодженню контактів між вітчизняними підприємствами та постачальниками сировини

Актуальність пошуку дієвих методичних підходів до визначення рівня активізації трудового потенціалу підприємства обумовила необхідність створення нових систем мотивації персоналу. Суть нових систем повинна полягати в індивідуальному підході, у розширенні сфери діяльності працівника і залученні його в справи організації в цілому [6].

Деяких робітників можна успішно стимулювати за допомогою чітких і досяжних цілей. Так, керівники мають великі шанси досягти успіху, якщо вони точно знають, з чого складається цей успіх: те ж саме правильно і для окремих працівників. Сутність використання постановки цілей у якості засобу мотивації полягає в тому, що робітникам "дозволяють" брати участь у визначенні їхніх власних завдань.

Для рішення проблем, пов'язаних із скороченнями і звільненнями робітників, існує безліч різноманітних способів [7]. Один із них – надання працівникам можливості пройти курс навчання новим спеціальностям за рахунок підприємства. Промислові робітники можуть навчитися управляти роботами й іншим автоматичним устаткуванням; менеджери сфери обслуговування – стати продавцями. Хоча багато людей думають, що пристосуватися до змін дуже важко, більшість із них цінує можливість знову стати корисними – своєму підприємству або економіці в цілому.

Коли підприємство націлене на свій розвиток, але постійно стикається з проблемами, пов'язаними з активізацією трудового колективу, такими, як загальне зниження продуктивності праці і високої плинності кадрів, тут потрібні більш рішучі заходи. У цьому випадку доцільним буде розробити загальну методику управління розвитком підприємства на основі активізації трудового потенціалу. Вищому керівництву підприємства, можливо, прийдесться переглянути цілі, стратегію і культуру організації, щоб повернути її в більш благополучний стан. Такі зміни торкаються всіх працюючих. Правильно складена та застосована методика має надати нового відчуття мети і приналежності до команди, що, безсумнівно, є потужним засобом мотивації.

Більшість методів мотивації, орієнтованих на організацію, потрапляють в одну категорію: розширення повноважень працівників, тобто більш інтенсивне залучення їх у діяльність підприємства і надання великих можливостей для участі в прийнятті рішень.

Отже, можна зробити висновок, що для неупинного розвитку підприємства необхідно здійснити активізацію трудового потенціалу підприємства. Ефективне управління розвитком підприємства значною мірою залежить від використання вміло налагодженої методики управління розвитком. Також необхідно на кожному конкретному підприємстві, у першу чергу, розробити



власну ефективну систему мотивації персоналу, що забезпечують активізацію діяльності персоналу відповідно до цілей, які поставлено перед підприємством. Сучасна модель управління підприємством має включати механізм ефективної трудової мотивації, який дозволив би поєднати стратегічну мету організації з потребами та інтересами робітників, взаємоузгоджуючи різні форми стимулювання зі складністю й результативністю праці, об'єктивно оцінюючи працездатність, знання, досвід, можливості працівників, створюючи умови реалізації й розвитку трудового потенціалу персоналу, систему гнучкої адаптації працівників до ринкової кон'юнктури, наближуючи інтереси підприємства до інтересів працівників, і навпаки.

Література: 1. Чайковська В. П. Промислові підприємства України: проблеми і перспективи розвитку // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №1(67). – С. 97 – 103. 2. Урядовий портал. Офіційний сайт КМУ // <http://www.kmu.gov.ua>. 3. Voronkova A. Modernization strategies at industrial enterprises in the Ukraine // Modernization of Enterprises: Factors, Strategies and Trends. – Thessaloniki, Greece: University of Macedonia Press, 2001. 4. Якубовський М. Концептуальні основи стратегії розвитку промисловості України на період до 2017 року / М. Якубовський, В. Новицький, Ю. Кіндзерський // Економіка України. – 2007. – №11. – С. 4 – 20. 5. Макаренко М. В. Фактори позитивного впливу на ефективне функціонування підприємств машинобудівного комплексу України // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №3. – С. 108 – 118. 6. Дмитренко Г. А. Мотивація и оценка персонала: Учебное пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шаропова, Т. М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с. 7. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібн. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.

УДК 174

Ізюмцева Н. В.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Існує велика кількість теорій мотивації, які містять різноманітні підходи до аналізу питання спонукання працівників до продуктивної діяльності. Розглядаються різні чинники, які мотивують персонал до сумлінної роботи, спрямованої на досягнення цілей організації. Дослідники по-різному оцінюють важливість впливу тих чи інших факторів на поведінку працівників, обґрунтовуючи вибір найбільш значущих. На думку автора, недостатньо уваги на сьогодні приділяється аналізу такого поняття, як корпоративна культура організації. Адже саме корпоративна культура визначає ті принципи, за якими будується система мотивації персоналу. Саме корпоративна культура може бути як мотивуючим, так і демотивуючим чинником для працівників. Тому важливим є розгляд цього питання саме з точки зору процесу мотивації персоналу.

Справжнім розквітом досліджень проблем розвитку корпоративної культури стали 80-ті роки минулого століття, коли у своїх працях до цього питання звернулися такі науковці, як Е. Шайн, В. Сател, К. Голд, К. Шульц, С. Девіс, Г. Морган.

В Україні до проблем корпоративної культури звернулися менеджери, соціологи, психологи. На висвітлення цього питання спрямовані роботи А. Шегди, Г. Дмитренка, А. Єгошина, Г. Осовської.

Метою роботи є визначення ролі корпоративної культури організації у процесі мотивації персоналу, дослідження сучасного стану корпоративної культури в банківських установах, встановлення взаємозв'язку між корпоративною культурою організації та мотивацією персоналу.

Кожний досвідчений керівник усвідомлює, яким сильним фактором впливу на персонал є корпоративна культура, а, отже, розуміє, що надзвичайно важливим є управління корпоративною культурою.

Управління корпоративною культурою – задача не з легких. По-перше, насамперед лідери мають із самого початку закласти деякі стандарти в повсякденному спілкуванні, поведінці, виконанні роботи, способі прийняття рішень, вирішення конфліктів. У першу чергу загальний тон задають люди, до яких інші співробітники прислухаються та яких поважають у колективі. Саме тому весь тягар відповідальності падає на плечі керівникам та лідерам компанії. Проте, не треба забувати, що деякі стандарти корпоративної культури задаються не тільки зверху, а й знизу та по горизонталі. Чим більш явно виражена корпоративна культура, тим більша вірогідність, що нові талановиті люди прийдуть до даної організації [1].

По-друге, збільшення кількості людей у банківській установі, зростаюча складність бізнесу ставлять перед лідерами нові завдання – підтримувати заведені ними стандарти, формальним шляхом – через ритуали, легенди, символи, правила, інструкції, регламенти, чи потроху змінювати їх залежно від цілей організації і ринкових умов [2].

© Ізюмцева Н. В., 2008



Якщо за процесами формалізації не слідкувати, зростаюча складність структури банку призведе до заплутаної ситуації у внутрішніх комунікаціях.

Багато хто вважає, що банк як бізнес-структура побудована виключно на формальних процедурах управління. Проте, навіть у банку є неформальні групи, які певним чином впливають на корпоративну культуру та психологічний клімат в установі.

На сьогодні в Україні існує тенденція до укрупнення банківських установ, це означає, що з кожним днем великих банків стає більше і більше, а, отже, збільшується і кількість працівників у банку. Великі банки, де працюють понад 1 000 осіб, – своєрідні невеликі спільноти. Вони мають свої "недоторкані групи". У таких організаціях однорідна корпоративна культура – це ілюзія чи ідеал [3]. Саме тому, на думку автора, треба приділяти велику увагу управлінню неформальними групами.

У кожного керівника є вибір: чи поставити неформальну культуру організації на службу ефективності, чи вступити з нею в непримириму боротьбу, намагаючись довести, хто важливіше. Мабуть, що у другому випадку переможців не може бути.

Неформальними групами практично дуже важко управляти, адже невміле керування може вбити дух ініціативи, який з'єднує різних людей. Вчені зробили цікавий експеримент – вони слідували за двома дуже складними проектами в банку. Керівник, який очолював перший проект, діяв жорстко, і для підвищення продуктивності праці співробітників кожні два тижні проводив обов'язкові збори, на яких він наголошував на тих невдачах, яких зазнали працівники. Адміністрування в рамках другого проекту було практично зведено до мінімуму. У результаті перший проект просувався дуже низькими темпами, тоді коли в другій команді панував інноваційний дух, що сприяло швидкому просуванню другого проекту. Таким чином, вчені прийшли до висновку, що дуже великий рівень адміністрування є перешкодою до групового навчання та співробітництва [3]. З цього експерименту можна зробити висновок, що у колективі повинен бути ініціативний дух, який допомагає працівникам плідно працювати разом, тому потрібно знижувати рівень адміністрування.

Для того, щоб управляти неформальними організаціями в банку, по-перше, керівництву необхідно володіти інформацією щодо цих груп. Ця інформація допоможе знайти певні креативні рішення щодо врегулювання ситуації з неформальними групами. Багато хто з менеджерів бачить у неформальних групах певну небезпеку. Ці побоювання дійсно мають місце, адже неформальна група може скласти конкуренцію формальній організаційній структурі банку, а з часом знищити її. Проте, це не означає, що такі групи треба знищувати, бо без них ні про який інноваційний дух і довіру в колективі не може бути й мови. Деякі менеджери взагалі намагаються не помічати неформальні групи. У цьому випадку керівники ризикують тим, що неформальні групи з часом можуть зруйнувати формальну організаційну структуру. Яскравим прикладом може бути ситуація, яка склалась в одному із відділень ВАТ АКБ "Укргазбанку". Молодий керівник не зміг ефективно управляти корпоративною культурою відділу, він ігнорував діяльність та вплив на колектив неформальних груп. Така поведінка керівника викликала збій в роботі відділення через постійні конфлікти неформальних груп, адже лідери цих груп мали різні цілі. Так як керівник не контролював ситуацію в колективі, то роз'єднаність неформальних груп призвела до дезорганізації колективних дій. Цьому відділу в подальшому потрібен сильний, цілеспрямований керівник, який би зміг об'єднати колектив [4]. Саме тому, на думку автора, першочерговим завданням кожного менеджера є вміння управляти роботою всього колективу, а для цього потрібно мати повну та якомога точну інформацію про колектив: вподобання та прагнення працівників, кількість та стан неформальних груп, відношення членів цих об'єднань з рештою колективу та один з одним.

На думку автора, досвідчені менеджери мають допомагати неформальним групам у налагодженні зовнішніх зв'язків. Наприклад, дозволяти користуватися конференц-залом, виділяти кошти на проведення різних культурних заходів. Така політика може дійсно допомогти спрямувати діяльність неформальних груп на благо всього банку. Дуже важливим є утримання діяльності неформальних груп у рамках корпоративної культури. Відомо, що двигуном таких об'єднань є натхнення, азарт, науковий інтерес, які дуже часто використовуються неконструктивно. На думку професора Стенфордського університету С. Барлі, з посиленням впливу неформальних практичних груп професійні принципи починають переважати над адміністративними. Саме тому керівник повинен постійно слідкувати за тим, щоб діяльність таких груп не стала самодостатньою і їх прагнення не йшли в розріз з метою компанії [5].

Відомо, що сильна корпоративна культура неможлива без неформальних людських відносин. І одним з головних завдань кожного керівника є створення в організації гармонічної взаємодії формальних і неформальних груп. Саме тому третім складником у управлінні корпоративної культурою в ситуації зростаючої складності структури бізнесу є її "очищення" до стану "класичних" цінностей, норм і правил, закладених менеджментом у компанії. Тільки в цьому випадку всі комунікації та стандарти поведінки будуть відповідати чи наблизяться до цих цінностей [3].

Дуже важливим моментом в управлінні корпоративною культурою є створення в колективі довірчих стосунків між керівником та працівниками. Кожний керівник банку зацікавлений у тому, щоб робота його підлеглих, результати їх праці відповідали корпоративним вимогам. У дотриманні цієї відповідності велику роль відіграє інформування працівників банку. Інформація, донесена відповідним чином у визначені строки до конкретного підлеглого, має найбільшу цінність. В іншому випадку ефект корисності знижується чи зовсім зникає. Дуже часто не налагоджене внутрішнє інформування стає причиною таких проблем, як прийняття керівником, спеціалістами банку неправильних рішень через втрату інформації чи її неправильне трактування; неефективні витрати часу. Вчасне та повне інформування працівників банку є одним з чинників управління корпоративною культурою і сприяє створенню довірчих відносин між працівником та керівником [6].



Дуже часто в українських банках можна спостерігати за тим, що працівники не володіють інформацією щодо корпоративної культури. Хоча корпоративні цінності в цьому банку дуже чітко сформульовані. Буває так, що рядові працівники не мають навіть уявлення про корпоративну культуру в своєму банку. Не маючи чіткого представлення щодо цінностей компанії персонал не може їх підтримувати [7].

Менеджер має ознайомити людину з інформацією про корпоративну культуру банку ще на співбесіді при прийомі на роботу. Необхідно, щоб у першу чергу керівник знайомив підлеглих з інформацією про імідж, символіку банку. У цьому разі працівники матимуть інформацію з першоджерела, а не викривлену. Інформація щодо корпоративних цінностей, іміджу банку має бути оформлена і представлена, щоб кожний співробітник мав змогу з нею ознайомитися. Управління корпоративною культурою через інформування персоналу про всі зміни та нововведення є важливим елементом у встановленні позитивного психологічного клімату.

Управління корпоративною культурою з плином часу стає дедалі важливішим та необхіднішим. Адже саме управління дає змогу корегувати корпоративну культуру та спрямовувати її на благо компанії.

На сьогодні, керівники провідних українських банків зробили висновок, що найважливішим банківським ресурсом є не гроші чи матеріальні цінності, а працівники, адже саме від них напруга залежить прибутковість банківських установ. Саме тому керівники намагаються створити всі умови для комфортної роботи їх працівників, і стимулювання розвитку сильної корпоративної культури відіграє тут не останню роль.

Отже, розвиток сильної корпоративної культури в сучасних банківських установах є важливим чинником ефективної мотивації банківського персоналу.

Література: 1. Мельник И. Социально-культурные особенности управления и "российская модель" менеджмента // Персонал-микс. – 2003. – №5. – С.88 – 91. 2. Патенко С. Методы анализа проблем управления проектом // Банковский менеджмент. – 2005. – №6. – С. 45 – 48. 3. Комаров И. Неформалы в банке // Банковский менеджмент. – 2005. – №6. – С. 37 – 40. 4. Поляков Д. Как можно "Управиться с мотивацией" // Банковский менеджмент. – 2006. – №12. – С. 28 – 31. 5. Бояринцева М. Д. Психология управления // Опекa и развитие персонала. – 2005. – №4. – С. 70 – 83. 6. Сваркова Е. Информирование сотрудников банка // Банковский менеджмент. – 2007. – №1. – С. 52 – 56. 7. Веленкова О. Персонал больше, чем капитал // Банковский менеджмент. – 2005. – №6. – С. 31 – 35.

УДК 331.36

Кайнова Т. В.

УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРОВОГО ПРОЦЕСУ

Процеси глобалізації, що поширюються у світі, визначають нагальну потребу в інноваційному розвитку підприємств. Зокрема це стосується вітчизняної промисловості, темпи розвитку якої останнім часом є досить повільними. В умовах інноваційного розвитку економіки підвищення якісного рівня персоналу забезпечує ефективність виконання працівниками своїх обов'язків, розширення меж їх компетенції, можливість оволодіння новими функціональними обов'язками. Розвиток працівників, спрямований на вдосконалення та поглиблення ними своїх знань, умінь і навичок за професією чи здобутою спеціальністю відповідно до вимог сучасного виробництва, надає можливість збільшити як економічні показники господарської діяльності підприємства, так і соціальні, і таким чином забезпечити соціально-економічну ефективність менеджменту кадрового процесу.

Актуальність дослідження визначена необхідністю вдосконалення системи розвитку персоналу при забезпеченні соціально-економічної ефективності менеджменту кадрового процесу.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо забезпечення засобом розвитку персоналу соціально-економічної ефективності менеджменту кадрового процесу.

Для реалізації мети дослідження були поставлені та вирішені наступні завдання:
удосконалено визначення категорії "соціально-економічна ефективність менеджменту кадрового процесу";

обґрунтовано необхідність розвитку персоналу для забезпечення соціально-економічної ефективності менеджменту кадрового процесу;



досліджено вплив інтелектуального, людського та соціального капіталів на розвиток персоналу; розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи розвитку персоналу на основі вибору ефективних методів навчання.

У зв'язку з вимогами інтеграції та глобалізації передбачається створення соціально орієнтованого управління на вітчизняних підприємствах. Тому недостатньо обмежуватися розглядом економічної та соціальної ефективності як різних аспектів однієї категорії. Актуальним представляється визначення синтезованого змісту категорії "соціально-економічна ефективність менеджменту кадрового процесу". На основі існуючих визначень економічної та соціальної ефективності пропонується вдосконалене визначення даної категорії: соціально-економічна ефективність менеджменту кадрового процесу – це складова загальної ефективності виробництва, яка характеризує досягнутий ефект від виробничої діяльності, здобутий з мінімальними витратами, та ступінь задоволення працівників, що зумовлює отримання цього ефекту.

При цьому слід зробити акцент на скороченні витрат, що є умовою забезпечення ефективності підприємства. А ефекту можливо досягти тільки при максимізації прибутку, одержаному з мінімальними витратами, що забезпечується: використанням нової техніки та технології; економії часу; впровадженням менеджменту персоналу нового типу; створенням ефективної системи розвитку персоналу; формуванням та ефективним використанням людського, інтелектуального та соціального капіталів.

Таким чином, досягнення ефекту залежить від ряду факторів, серед яких особливе місце належить персоналу, який водночас є носієм людського, інтелектуального та соціального капіталу та основною рушійною силою при забезпеченні соціально-економічної ефективності менеджменту кадрового процесу. Необхідність розвитку персоналу полягає в наступному:

постійні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства впливають на кваліфікаційні вимоги, які пред'являються до співробітників, що спричиняє підвищення рівня кваліфікації персоналу відповідно до умов, що змінюються;

кваліфікація співробітників, необхідна для забезпечення соціально-економічної ефективності, може бути створена тільки за допомогою розвитку персоналу;

розвиток персоналу служить необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, збільшення об'ємів виробництва, розширення асортименту продукції;

за наявності ефективної системи розвитку персоналу підприємство має нагоду набирати менш кваліфікованих і, відповідно, "дешевших" працівників, надалі розвиваючи їх компетентність безпосередньо на підприємстві;

інтелектуальний капітал є нематеріальним активом підприємства, оскільки економічна діяльність забезпечується не лише управлінням основним і оборотним капіталом, але й використанням сукупності теоретичних, практичних та загальних знань працівників, їх досвіду, вмінь, навичок. Тому витрати на розвиток персоналу є нематеріальними інвестиціями, які повинні в майбутньому підвищити доходи підприємства та зменшити витрати;

розвиток персоналу позитивно впливає на стимулювання продуктивності праці, ступінь задоволеності персоналу (наприклад, шляхом забезпечення кар'єрного зростання);

розвиток персоналу сприяє збереженню соціального статусу людини, оскільки придбані колись знання, здібності й досвід з часом застарівають, а для просування по службі, утвердження в суспільстві необхідно постійно зростати та розвиватися.

Персонал – багатогранна категорія, що зумовлює отримання як загальних показників, що характеризують економічний розвиток країни, так і показників роботи підприємства, на якому вони працюють. У зв'язку з цим одним з найбільш важливих завдань керівництва є забезпечення підприємства висококваліфікованими, конкурентоспроможними кадрами, розвиток яких обумовлює вирішення наступних завдань:

створення на всіх рівнях управління умов для забезпечення ефективного функціонування системи підвищення кваліфікації працівників;

здійснення професійної підготовки працівників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу шляхом запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти;

забезпечення повнішого використання здібностей, інтересів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для формування та ефективного використання інтелектуального капіталу;

організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;

визначення системи заохочення працівників до підвищення ними професійно-кваліфікаційного рівня впродовж трудової діяльності;

формування здібностей персоналу до комунікацій, роботи в групі, відповідальності для забезпечення розвитку соціального капіталу;

стимулювання самостійного розвитку персоналом своїх здібностей, професійних навичок та знань;

формування позитивного відношення підлеглих до керівництва завдяки плануванню трудової кар'єри працівників [1].

Реалізація завдань з розвитку персоналу потребує значних витрат. Витрати на персонал є основою розробки виробничих та соціальних показників у межах стратегії розвитку підприємства та займають одне із провідних місць в економічній діяльності підприємства. Тому важливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи щодо забезпечення раціонального використання коштів підприємства на зазначені цілі. Витрати на розвиток працівників знаходять своє відображення в інвестиціях у формуванні та ефективному використанні інтелектуального, людського та соціального капіталів, які частково ілюструють менеджмент кадрового процесу. В сучасних умовах інноваційного розвитку будь-яка стратегія підвищення соціально-економічної ефективності ме-

недждменту кадрового процесу сучасного підприємства приречена на невдачу, якщо механізм її реалізації не передбачає нарощування обсягів інвестицій в інтелектуальний капітал, стимулювання інтелектуальних здібностей персоналу. Йдеться про те, що підвищення технологічного рівня і складності суспільного виробництва, зростання питомої ваги конкурентоспроможної продукції є неможливим без відповідного вдосконалення інноваційного розвитку підприємств, а це водночас потребує капіталовкладень у підготовку та перепідготовку кадрів, адекватне заохочення творчих пошуків висококваліфікованого персоналу, підтримки прагнень працівників до постійного оновлення знань, високої особистої зацікавленості в ефективному запровадженні нових проектів і технологій, забезпечення ефективної праці. Інвестиції в розвиток інтелектуального капіталу на сучасних підприємствах стають поштовхом для активізації інтелектуальної трудової діяльності, продукт якої – об'єкти інтелектуальної власності.

Розвиток персоналу безпосередньо пов'язаний із розвитком людського капіталу. Це здійснюється передусім за рахунок загальної та професійної освіти, інформаційного забезпечення, охорони здоров'я та рекреації. Людський капітал формується на рівні кожної окремої особистості. При цьому слід підкреслити, що в період здобуття загальної та професійної освіти формується потенційний людський капітал. Якщо особа не використовує в економічній діяльності свої продуктивні здібності, знання, навички, то її потенційний людський капітал не зможе перетворитися на реальний. Тому інвестиції в професійне навчання, підвищення кваліфікації повинні передбачати бажання працівників використовувати свої здібності для підвищення як свого доходу, так і доходу підприємства в цілому.

Важливим фактором розвитку персоналу є процес обміну професійними знаннями і стимул, який мотивував би цей обмін, що можливе лише за наявності соціального капіталу організації. Не можна примусити людей ділитися знаннями. Необхідно створити умови, при яких співробітники прагнутимуть поділитися знаннями, досвідом, співпрацювати заради підвищення ефективності праці. Якщо в колективі відсутня атмосфера співпраці і взаємодопомоги, то співробітники вимушені опановувати знаннями поодиночки, на що йде значна частина робочого часу. Не знаючи нічого про досвід колег, співробітники не звертаються до них за порадою і допомогою, хоча колеги є найдоступнішим ресурсом отримання професійних знань [2].

У розвитку персоналу повинні брати участь не тільки керівники та служба управління розвитком персоналу. Якщо в процес розвитку будуть залучені всі співробітники, то не тільки підвищиться ефективність навчання, але і скоротиться час отримання знань. Тому при розробці системи розвитку персоналу значну увагу треба приділяти формуванню соціального капіталу, від ефективного використання якого залежить ефективність розвитку персоналу.

Таким чином, система розвитку персоналу в межах менеджменту кадрового процесу залежить від ефективності формування інтелектуального, людського та соціального капіталів, на що буде впливати вибір найбільш доцільних методів розвитку. Результати соціологічних опитувань на 10 промислових підприємствах м. Харкова, зокрема на АТ ЗТ "ХЗЕМВ-1", ВАТ "Автрамат", ВАТ "Турбоатом", ВАТ "Укрелектромаш", ВАТ "Світло шахтаря", ДП "Завод "Електроважмаш", ДП "ХЕМЗ", ДП ХРЗ "Радіореле", ЗАТ "Завод "Півкабель", КП "ХКБД", дали можливість визначити наступні тенденції у виборі пріоритетних методів розвитку персоналу в межах менеджменту кадрового процесу (таблиця).

Таблиця

Вибір найбільш ефективних методів розвитку персоналу в межах менеджменту кадрового процесу

Методи розвитку персоналу	Формування		
	інтелектуального капіталу	людського капіталу	соціального капіталу
Інструктаж	–	+	+
Коучинг	–	+	+
Рольові ігри	–	+	+
Ротація	+	+	–
Копіювання	–	+	+
Делегування	–	+	+
Лекції	+	+	+
Метод ускладнюючих задач	+	+	+
Дискусії	+	+	+
Метод конкретних практичних ситуацій	+	+	+
Ділові ігри	–	+	+
Навчальні матеріали	+	+	+
Програмований інструктаж	+	+	–
Самостійне навчання	+	+	–
Метод Outward-Bound	–	+	+
Бізнес-тренінг	+	+	+
Метод мозкової атаки	+	+	+
Тренінг сензитивності	–	+	+
Симуляції	+	+	+



З таблиці бачимо, що найбільш ефективними методами розвитку персоналу є: лекції, метод ускладнюючих задач, дискусії, метод конкретних практичних ситуацій, навчальні матеріали, бізнес-тренінг, метод мозкової атаки, симуляції. Зазначені методи сприятимуть удосконаленню працівниками своїх знань, вмінь, навичок, що надасть можливість знаходити нестандартні рішення, створювати об'єкти інтелектуальної власності, тобто формувати інтелектуальний та людський капітали, ефективно їх використовувати та накопичувати. А через те, що навчання за зазначеними методами є груповим, воно позитивно вплине і на формування соціального капіталу.

Для підвищення ефективності розвитку персоналу та мінімізації витрат, що пов'язані з розвитком, доцільно використовувати деякі з методів у сукупності. Так, наприклад, при викладенні лекції можна підкріплювати її практикою: надання співробітнику можливості виконання спочатку легких, а потім більш складних завдань і виробничих операцій; обговорення будь-якого питання, дослідження проблеми, у процесі якого кожна сторона, опонуючи думку співрозмовника, аргументує свою позицію і претендує на досягнення мети; групове обговорення конкретних виробничих ситуацій, які можуть бути виражені у вигляді опису, відеофільму і т. п.; розгляд навчальних посібників, довідників, показ слухачам різних ілюстративних матеріалів: діаграм, плакатів, таблиць; розробка несподівано виниклої проблеми, яка вимагає оптимального рішення, і т. п.

Таким чином, зміни в напрямі інтеграції до світової системи господарювання, що відбуваються в Україні, визначають необхідність підвищення соціально-економічної ефективності менеджменту кадрового процесу, забезпеченню якої передують розвиток персоналу, який є головним фактором досягнення певних результатів від господарської діяльності. З'ясування необхідності розвитку персоналу та вирішення завдань розвитку позитивно вплине на формування та ефективне використання інтелектуального, людського та соціального капіталів, які входять до складу менеджменту кадрового процесу, що, з одного боку, спричинить підвищення економічних показників підприємства, здобутих із мінімальними витратами, а з іншого, – ступінь задоволення працівників, що зумовило підвищення цих показників. При цьому до мінімізації витрат можна віднести вибір найбільш раціональних методів розвитку персоналу, які в повній мірі впливають на формування інтелектуального, людського та соціального капіталів.

Література: 1. Веснин В. Р. Менеджмент персонала. – М.: "Элит – 2000", 2003. – 304 с. 2. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала: Навчальний посібник. – Харків: Видавничий Дім "ІНЖЕК", 2004. – 276 с.

Карачина Н. П.

УДК 330.111

ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ: ЕТИМОЛОГІЯ ТА ДОСЯГНЕННЯ

Накопичені в ході економічної еволюції проблеми, наявність невизначеності та нестабільності свідчать про те, що без глибокого та всебічного дослідження економічної поведінки пошук варіантів ефективного економічного розвитку підприємств усе більше ускладнюється. Адже категорія економічної поведінки є провідною для пояснення функціонування підприємств у сучасних мінливих умовах.

Розвиток економічної науки сформував різні підходи до розуміння економічної поведінки. Провідну роль, на думку автора, займають дослідження інституціоналістів, адже їх результати в значній мірі пояснюють економічну поведінку сучасних підприємств на основі міждисциплінарного підходу, узагальнюючи різні науки про поведінку: економіку, психологію, філософію, історію та культурологію.

Метою статі є дослідження інституціональних основ сутності категорії "економічна поведінка", визначення пріоритетних мотивів її формування та виділення основних моделей економічної поведінки з позиції інституціоналістів.

Розвиток інституціональних теорій сприяв значному впливу представників інституціональних економічних теорій Т. Веблена, У. Мітчелла, Дж. Коммонса, Р. Коуза, Дж. Б'юкенена, Г. Саймона та Д. Норта на формування та доповнення економічної моделі людини. Так, зокрема, наукові погляди Т. Веблена, що очолив соціально-психологічний варіант інституціональних досліджень, щодо рухомих мотивів людської поведінки розглядаються як виклик класичній політичній економіці. Не максимізація вигоди, а інстинкт майстерності (визначально закладене в людині прагнення до творчості), інстинкт допитливості (продовження інстинкту гри як форми пізнання світу) і батьківське почуття (турбота про ближнього) формують модель економіки в цілому [1, с. 195]. Крім цього, з точки зору Т. Веблена важливо вивчати не поведінку окремих економічних суб'єктів, а колективні дії

© Карачина Н. П., 2008

профсоюзів, об'єднань підприємців, політичних партій. Дж. Коммонс поділяє думку щодо колективізму і в роботі "Економічна теорія колективних дій" в основу політичної економії ставить аналіз колективної поведінки, отже, політекономія – це наука діяльності людей, а діючий інститут – її кінцевий об'єкт дослідження. Дж. Коммонс робить різницю між діючими підприємствами і діючими фірмами, об'єднуючи їх поняттям діючих колективних інститутів. Перші представляють собою технічні організації, мета яких полягає у підвищенні ефективності та у використанні факторів виробництва. Фірма ж цікавиться лише грошовими аспектами, вона зайнята в сутності виробництвом грошових вартостей. Найкращий діючий грошовий інститут за Дж. Коммонсом – той, де в оптимальному співвідношенні знаходиться техніка і бізнес [2, с. 315]. У. Мітчелл, у свою чергу, у науковій праці "Відсталість у мистецтві витратити гроші" вагоме значення надає дослідженню правил поведінки людей у грошовому господарстві, зокрема, у визначенні економічної поведінки індивідуумів не лише при придбанні грошей, але і їх витрачання [3, с. 281].

Слід зазначити, що значний вплив на формування сутності "економічної поведінки" мають дослідження неонституціоналіста Г. Саймона [4, с. 173]. Замість моделі "економічної людини" ним запропонована модель "адміністративної людини". У той час, як "економічна людина" максимізує, тобто обирає найкращий курс дій із можливих, "адміністративна людина" шукає задовільний курс або принаймні такий, що вважається досить виваженим. У цьому випадку людина, яка приймає рішення, має справу із значним спрощенням ситуації. Вона бере до уваги тільки ту відносно невелику кількість факторів, яку вона здатна охопити. "Більшість випадків прийняття рішень людиною (як індивідуальних, так і організаційних) пов'язані з пошуком і вибором задовільних альтернатив. Тільки виняткові випадки пов'язані з пошуком і вибором оптимальних альтернатив" [5, с. 83]. За Саймоном індивіди замість оптимізації вибору керуються принципом "достатності" (поєднання достатності й задоволення). Як рішення індивід вибирає перший об'єкт, що задовольняє його прагнення. Виходить, існує подвійне обмеження раціональних суджень – когнітивні здібності й середовище. Отже, обмежена раціональність стає синонімом нерациональності вибору. Досліджуючи економічну поведінку фірми, Г. Саймон зазначав, що "... ділова фірма – це адаптивна система, яка включає матеріальні, людські, соціальні компоненти, пов'язані між собою комунікаціями і загальним намаганням усіх робітників співпрацювати для досягнення загальних цілей" [6, с. 62]. У фірмі рішення приймаються її членами колективно, а їх можливість до раціональних дій обмежуються як неможливістю передбачити усі наслідки прийнятих ними рішень, так і їх особистими цілями і соціальними перспективами.

Представники неонституціоналізму Р. Коуз, Дж. Б'юкенен, Д. Норт усе більше значення надають дослідженню економічної поведінки людей як учасників певних об'єднань, організацій та, зокрема, поведінки фірм. Дж. Б'юкенен в основу розробленої теорії суспільного вибору поклав ідею виявлення взаємозалежності політичних і економічних явищ, застосування економічних методів до вивчення політичних процесів [2, с. 328]. Основні особливості теорії суспільного вибору полягають у наступному: для характеристики поведінки людини в політичній сфері використовуються ті ж гіпотези, що і в неокласичній економічній теорії: гіпотези слідування особистому інтересу, повноти та транзитивності уподобань, раціональної максимізації цільової функції; процес виявлення уподобань індивідів найчастіше розуміється в термінах ринкової взаємодії: передбачається, що стосунки між людьми у політичній сфері можуть бути описані в термінах взаємовигідного обміну. Отже, на відміну від своїх соратників, у теорії суспільного вибору Б'юкенен виходить з припущення, що принцип раціональної економічної поведінки людини може бути застосований у дослідженні будь-якої сфери діяльності, де людина робить вибір, у тому числі й у дослідженні політичних процесів.

Досліджуючи основи економічної поведінки фірми Р. Коуз шукав пояснення, чому виробництво всередині фірми іноді координується в централізованому порядку, а іноді визначається децентралізовано ринковими силами. Щоб з'ясувати це, він розглядав всю діяльність фірми в двох напрямках – вертикальному і горизонтальному. Перший - вертикальний (від материнської компанії до дочірньої, від директорів до рядових виконавців), що є обов'язковим до виконання. Другий напрям економічної діяльності фірми – горизонтальний, здійснюється на ринку, де діють суто добровільні двосторонні контакти та операції, і де все вирішують ціни, що складаються об'єктивно і незалежно від будь-яких команд [7, с. 57].

Доцільно виділити наукові пошуки та результати Д. Норта. Сформована ним концепція інститутів виходить з того, що, будучи "правилами гри", інститути задають систему стимулів (позитивних і негативних), направляючи діяльність людей певним руслом. "Інститути – це "правила гри" в суспільстві, або, виражаючись формальніше, створені людиною обмежувальні рамки, які організують взаємини між людьми" [8, с. 9]. Інституційний же розвиток економіки відбувається під впливом взаємодії між інститутами й організаціями, коли перші визначають "правила гри", а другі є "гравцями". Такі правила поведінки спостерігаються у всіх сферах діяльності людей без виключення. Цим вони знижують невизначеність і роблять соціальне середовище більш передбаченим. Коли люди вірять у надійність і справедливість законів, договорів і прав власності, вони утримуються від спроб шахрайства, крадіжки, обману [9, с. 82; 10, с. 236]. Так, інститути виконують свою головну функцію – економію трансакційних витрат. Отже, в цілому, інституціоналісти схилились до двох положень: соціальної обумовленості економічної поведінки та обмежено раціонального характеру дій людини у сфері економіки.

Очевидно, що представники інституціоналізму визначальну роль у поведінці індивідів відводять суспільним інтересам, необхідності служіння потребам колективу й суспільства, критикуючи принцип індивідуалізму; неонституціоналісти ж, хоча й розглядають колектив та колективні цінності, але акцентують на тому, як індивіди, керуючись власними потребами та



інтересами, вирішують проблеми своєї належності до колективів, фірм з урахуванням впливу встановлених правил гри, впливу на зміну самих інститутів з метою максимізації задоволення власних потреб у всіх сферах діяльності (рисунк).

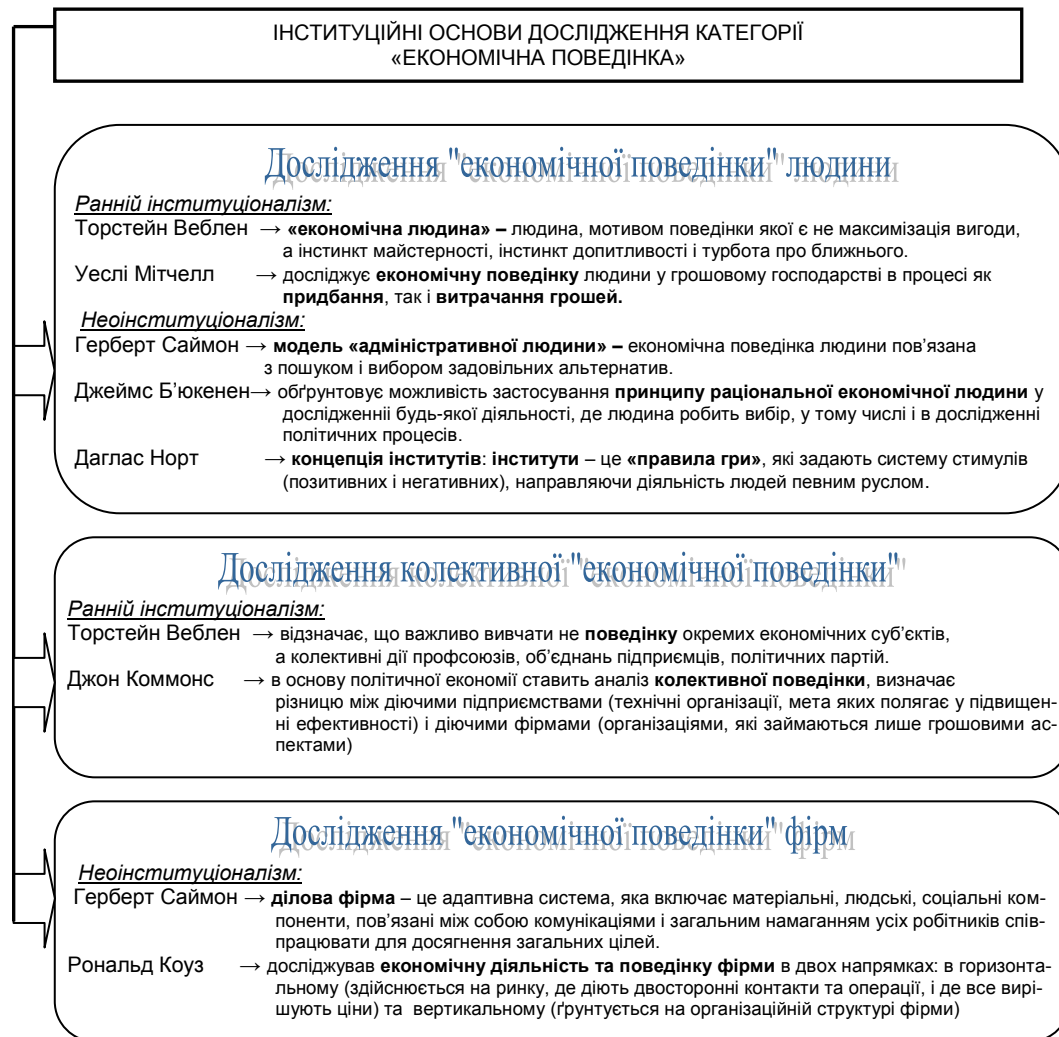


Рис. Дослідження інституційного підходу до етимології "економічної поведінки"

Проведені дослідження відокремили, що, в цілому, інституціоналісти схилились до двох положень: соціальної обумовленості економічної поведінки та обмежено раціонального характеру дії людини у сфері економіки.

Вочевидь, досліджені автором інституціональні теорії в розрізі історії економічних вчень відтворюють еволюцію моделі "економічної людини", колективної економічної поведінки, але значно менше уваги надають детермінації економічної поведінки підприємств, фірм, організацій, адже визначення сутності ділової фірми та окремі аспекти її економічної поведінки представлені лише в роботах неоінституціоналістів Г. Саймона та Р. Коуза. Отже, визначений спектр досліджень обумовлює необхідність подальших наукових пошуків в окресленому напрямку.

Література: 1. Олейник А. Н. Институциональная экономика. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 416 с. 2. Юхименко П. І. Історія економічних учень: Навч. посібн. / П. І. Юхименко, П. М. Леоненко. – К.: Знання-Прес, 2000. – 514 с. 3. Історія економічних учень: Підручник / Л. Я. Корнійчук, Н. О. Татаренко, А. М. Поручник; [За ред. Л. Я. Корнійчук, Н. О. Татаренко. — К.: КНЕУ, 1999. — 564 с. 4. Проскурін П. В. Історія економіки та економічних учень. Нариси економічної історії індустріальної цивілізації: Навч. посібн. — К.: КНЕУ, 2005. — 372 с. 5. Simon H. A. Administrative Behaviour. – Macmillan, 1947. – 236 p. 6. Саймон Г. Теорія прийняття рішень в економічній теорії і науці о поведінці // Теорія фірми. – СПб.: Економічна школа, 1995. – С. 54 – 72. 7. Коуз Р. Фірма, ринок і право. – М.: ИНФРА-М, 1993. – 192 с. 8. Норт Д. Институциональные изменения: рамки анализа // Вопросы экономики – 1997. – №3. – С. 6 – 17. 9. Норт Д. Институти, институциональные изменения и функционирование экономики. – М.: Фонд экон. книги "Начала", 1997. – 180 с. 10. Эггертсон Т. Экономическое поведение и институты / Пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – 408 с.

МЕТОДИКА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ НА ОСНОВІ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

На сьогодні процес розвитку і становлення теорії прийняття рішення як науки проходить досить інтенсивно. Це пов'язано з розвитком і впливом на виробництво результатів інновацій, застосуванням ЕОМ, а також багатьох сучасних економіко-математичних методів та моделей.

Прийняття рішень є важливою частиною управлінської діяльності та потреба у прийнятті управлінського рішення виникає у зв'язку з різними обставинами: на підприємстві приймається велика кількість найрізноманітніших рішень, які відрізняються між собою за змістом, термінами дій та розробки, масштабами дій, рівнем прийняття, інформаційною забезпеченістю тощо.

Питання з аналізу прийняття управлінських рішень розглянуто в працях таких відомих вчених-економістів, як Д. Дж. Речмена, М. Х. Мескона, К. Л. Боуви, Дж. В. Тилла, І. П. Отенко, В. І. Приймака, Р. А. Фатхутдинова, І. М. Суислової.

Особливої актуальності набуває вивчення проблем, пов'язаних з прийняттям управлінських рішень та управлінням персоналом. Від того, наскільки економічно грамотно приймаються управлінські рішення, залежить найчастіше існування самого підприємства. Недостатня дослідженість цієї наукової проблематики в цілому та її важливість для підприємств України обумовили вибір мети цього дослідження.

Тому метою дослідження є підхід до прийняття рішень з управління персоналом на основі оцінки якості трудового потенціалу для підприємства.

В економічній літературі [1 – 7] існують різноманітні точки зору на те, які рішення, що приймаються людиною на підприємстві, вважати управлінськими. З точки зору автора, до управлінських слід відносити лише ті рішення, які стосуються відносин на підприємстві.

Управлінські рішення найчастіше пов'язані зі змінами на підприємстві, їх ініціатором звичайно виступає керівник, що несе повну відповідальність за прийняття та реалізацію управлінських рішень.

Пропонується розробка та методика прийняття управлінського рішення на основі оцінки якості трудового потенціалу персоналу підприємства, яка передбачає її поетапну реалізацію.

На першому етапі встановлюється головна мета проведення оцінки якостей персоналу підприємства. Залежно від цілей діяльності та розвитку підприємства головна мета оцінювання якостей трудового потенціалу може бути різною.

На другому етапі формується група експертів на підприємстві. До складу цієї групи входять керівник або група кваліфікованих працівників. Група експертів здійснює оцінку якостей трудового потенціалу персоналу підприємства.

Третій етап передбачає визначення переліку основних якостей персоналу підприємства, які найбільш вдало б розкривали поставлені цілі підприємства та його потенціал.

На четвертому етапі весь перелік основних якостей угруповується до груп.

На п'ятому етапі оцінюється наявність у персоналу цих груп якостей за допомогою апарату нечіткої логіки.

Визначення критерію впливу на якість трудового потенціалу персоналу підприємства відбувається на шостому етапі. Експерт самостійно обирає критерії для класифікації поточних значень показників якості трудового потенціалу підприємства. Визначення критеріїв розпізнавання значною мірою визначає результати оцінювання. Завдяки критеріям оцінки якості трудового потенціалу підприємства видно, до якого саме рівня впливу належить той чи інший працівник обраних підприємств. Залежно від рівня впливу можна виявити фактори, які в більшій мірі сприяють зміцненню трудового потенціалу та позитивно впливають на персонал підприємства.

Останні два етапи визначають дії щодо ухвалення остаточного управлінського рішення та його реалізації. Ефективність управлінського рішення залежить від ієрархічного рівня, а також особи, яка приймає рішення.

Дослідження вчених, таких, як І. О. Джаїн, І. П. Отенко, І. В. Приймак свідчать, що в кожному конкретному випадку об'єм інформації, необхідної для підготовки рішення, визначається складністю вирішуваних питань і їх новизни, розмірами виробництва, рівнем підготовки кадрів, методами керівництва і т. п. У цьому випадку впливають також компетенції персоналу підприємства.

Для більшої зручності щодо прийняття управлінського рішення автор пропонує використовувати алгоритм, який наведено на рисунку.

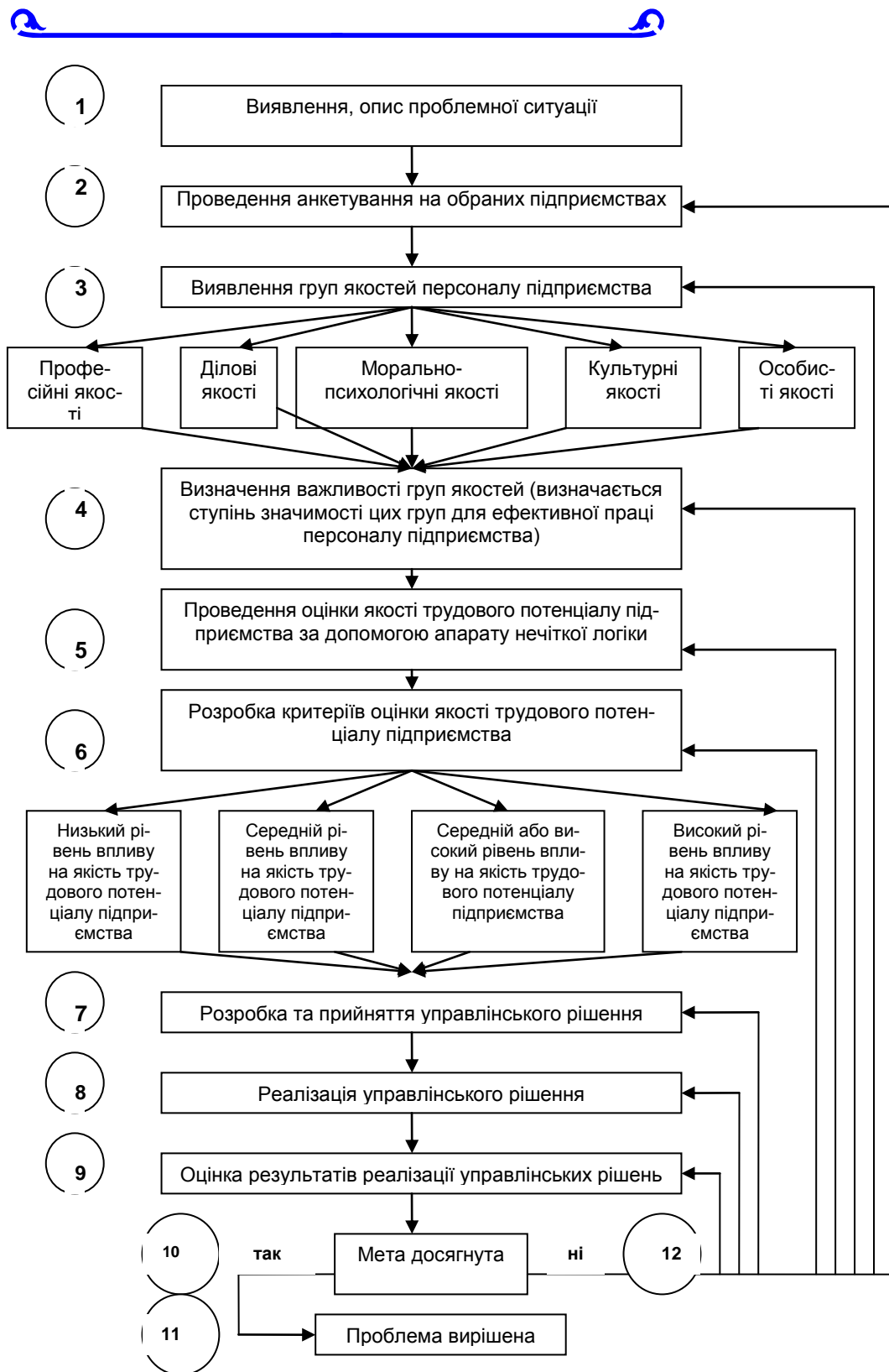


Рис. Алгоритм прийняття управлінського рішення на основі оцінки якості трудового потенціалу персоналу підприємства

Метою розробки алгоритму прийняття управлінського рішення є необхідність оцінити його рівень впливу для того, щоб прийняти остаточне та раціональне рішення. При цьому результати оцінки рівня впливу на трудовий потенціал необхідні для збереження кваліфікованого персоналу на підприємстві.

Спочатку треба описати проблемну ситуацію, виявити її характер та фактори, що її спричинили.

Після того, необхідно з'ясувати потенційні можливості персоналу підприємства. Для цього проводять анкетування на підприємствах. За допомогою анкетного опитування визначається ступінь значимості груп якостей для ефективної праці персоналу підприємства.

Наступним кроком нашого алгоритму є розробка критеріїв оцінки якості трудового потенціалу підприємства за результатами обробки анкети.

Потім розробляється та остаточно приймається рішення залежно від проблемної ситуації та рівня впливу на якість трудового потенціалу персоналу підприємства (таблиця).

Таблиця

Прийняття рішення стосовно рівня впливу на якість трудового потенціалу персоналу підприємства

№ з/п	Рівень впливу на якість трудового потенціалу підприємства	Характеристика рівня впливу на якість трудового потенціалу підприємства	Прийняття рішення стосовно рівня впливу на якість ТППП
1	ВИСОКИЙ	Відображає високий рівень професіоналізму та компетентності персоналу на підприємстві	<ol style="list-style-type: none"> 1. Просування по службових сходах та зростання особистості персоналу (вертикальне та горизонтальне просування, ротація). 2. Розвиток організаційних здібностей персоналу, зацікавленість у інноваціях (курси підвищення кваліфікації персоналу, тренінги). 3. Розвиток самоорганізації, самонавчання та творчої активності персоналу (підвищення свого професійного та кваліфікаційного рівня)
2	СЕРЕДНІЙ або ВИСОКИЙ	Відповідає вимогам та посадовим обов'язкам персоналу підприємства та відображає високий рівень професіоналізму	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мобілізація зусилля, яка зміцнює зацікавленість роботою та трудовий потенціал персоналу (виплати соцпакетів, премій та ін.). 2. Створення сприятливих умов для повної реалізації потенційних можливостей персоналу (клімат у колективі, гнучкий режим праці, скорочення робочих днів і тижнів, організація робочого місця вдома). 3. Упровадження вдосконаленої системи стимулювання персоналу, яка задовольняє їхні потреби (індексація заробітної плати персоналу)
3	СЕРЕДНІЙ	Рівень потенціалу персоналу підприємства відповідає вимогам та посадовим обов'язкам	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення медичних профілактичних заходів, які стосуються кожного працівника на підприємстві (надання пільгових путівок до санаторію). 2. Працівник може самостійно визначати пріоритетні напрямлення у своїй роботі відповідно до їх важливості для підприємства. 3. Працівник може брати участь у проектах, важливих для розвитку підприємства
4	НИЗЬКИЙ	Відображає некомпетентність персоналу на підприємстві та невідповідність вимогам й посадовим обов'язкам	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення співбесід та тестування стосовно набору та відбору кваліфікованого персоналу на вакантну посаду. 2. Звільнення некомпетентного працівника (вироблення неякісної продукції, порушення термінів виконання завдань, порушення трудової дисципліни)

Нами пропонується розглянути чотири рівня впливу на якість трудового потенціалу персоналу підприємства та прийняти остаточне управлінське рішення.

Якщо рівень впливу на якість трудового потенціалу персоналу підприємства високий, то це сприяє розвитку самоорганізації, самонавчання та творчої активності персоналу, підвищує свій професійний та кваліфікаційний рівень.

Коли рівень впливу середній або високий, необхідно створювати сприятливі умови для повної реалізації потенційних можливостей персоналу, вдосконалювати систему стимулювання на підприємстві.

У випадку, коли рівень впливу на якість трудового потенціалу персоналу підприємства середній, то треба створювати медичні профілактичні заходи на підприємствах, залучати працівників до прийняття участі у проектах, які важливі для розвитку всього підприємства.

Коли рівень впливу низький, виникає необхідність у керівників підприємства проводити співбесіди, тестування для того, щоб відібрати кваліфікований персонал, а некомпетентних працівників – звільнити, тому що вони не відповідають займаній посаді.



Реалізація прийнятого управлінського рішення та оцінка її результатів є вирішальною.

Тому, якщо мета була досягнута, то вважається, що проблемна ситуація вирішена. Але, якщо мета не досягнута, то треба повертатися до початкових кроків алгоритму.

На думку Р. А. Фатхутдинова, від якості управлінських рішень залежить ефективність використання всіх виробничих процесів. Своєчасно прийняте, науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво і, навпаки, запізнити або ж передчасне, необмірковане рішення може знизити результати праці персоналу підприємства або окремого працівника [7].

З точки зору автора, ефективне використання трудового потенціалу персоналу підприємства залежить від якості, обґрунтованості, конкретизації та своєчасності прийнятих управлінських рішень.

Базуючись на наведеному матеріалі можна зробити висновок, що управлінське рішення – це вибір альтернативи. Необхідність прийняття управлінських рішень виникає на всіх етапах процесу управління.

Запропонована методика прийняття управлінського рішення на основі оцінки якості трудового потенціалу персоналу підприємства повинна сприяти розвитку управління персоналом на підприємствах, а саме: зацікавленість персоналу в інноваціях; зростання особистості персоналу; самонавчання та творча активність персоналу; створення сприятливих умов для повної реалізації потенційних можливостей кожного працівника та звільнення некомпетентних працівників.

Література: 1. Джанн И. О. Оценка трудового потенциала: Монография. – Суммы: ИТД "Университетская книга", 2002. – 250 с. 2. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия. Монография. Научное издание. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с. 3. Приймак В. І. Трудовий потенціал і механізми його реалізації в регіоні: Монографія / Наук. ред. С. М. Злупко. – Львів: Видав. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2002. – 383 с. 4. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А. В. Батаршева, А. О. Лукьянова. – М.: Изд. института психотерапии, 2005. – 624 с. 5. Современный бизнес: Учебн. в 2 т. Т. 1 / Пер. с англ. Д. Дж. Речмен, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Дж. В. Тилл. – М.: Республика, 1995. – 345 с. 6. Суслова И. М. Принятие решений // Науч. и техн. б-ки. – 1995. – №3. – С. 53 – 62. 7. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения. – М.: Интел-синтез, 2001. – 567 с.

Красноносова О. М.

УДК 658.331.2

Шапошнікова Т. С.

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Повільність процесу переходу економіки України до розвинутих ринкових відносин пояснюється складністю вирішення основних завдань держави в області регулювання діяльності підприємств. Передача функції планування розвитку промисловості на регіональний рівень вимагає єдиного підходу в межах кожного окремого регіону до діяльності промислових підприємств, які зареєстровані як суб'єкти господарювання на його території. Нестійкий характер господарського механізму породжує додаткові проблеми, що більш гостро висвітлюють необхідність узгодження інтересів розвитку діяльності підприємств і інтересів суспільства в цілому.

Метою роботи є розробка методичного підходу щодо забезпечення соціально-економічної стійкості промислових підприємств за рахунок ефективного управління соціально-трудохими відносинами.

Відмирання застарілих, неефективних форм економічної організації і заміна їх новими, прогресивними повинні в ідеалі відбуватися природньо, поступово і, отже, гармонійно. Однак на практиці маємо справу з кризовими перетвореннями господарських структур, коли нова якість досягається ціною серйозних економічних і соціальних витрат, хворобливих збоїв у відтворювальному процесі. Інваріантну природу соціально-нейтрального характеру господарського механізму, що обслуговує розвинуте товарне виробництво, необхідно усвідомити, щоб реалістично оцінити ситуацію, що склалася в українській економіці.

Дієвим важелем у позитивних зрушеннях у ході розвитку виробничої діяльності є вдосконалення організаційної побудови виробництва, що відбиває зміну характеру соціально-

© Красноносова О. М., Шапошнікова Т. С., 2008

трудових відносин. Досягнення генеральної мети будь-якого виробництва безпосередньо залежить від організаційної побудови соціально-трудових відносин, оскільки саме вони є вирішальним фактором, який визначає результат. Основою методичного підходу щодо забезпечення соціально-економічної стійкості промислових підприємств за рахунок ефективного управління соціально-трудовими відносинами має виступати всебічний розвиток працівників на підприємстві, підвищення якості трудового життя. Пріоритетними напрямками реалізації такого підходу, за думкою вітчизняних фахівців [1], мають стати:

сприйняття працівників у якості суб'єктів соціально-трудових відносин;
формування правових основ взаємодії адміністрації підприємств та найманих працівників як суб'єктів соціально-трудових відносин, які мають ґрунтуватися на принципах соціального партнерства;

забезпечення справедливої та достойної винагороди за працю шляхом розвитку сучасних систем обліку праці, які мають ґрунтуватися на принципах обліку трудового вкладу працівників;

розробка і реалізація заходів щодо вдосконалення професійно-кваліфікаційної структури трудового колективу підприємства;

створення необхідних умов для розвитку самоорганізації і самоуправління в трудовому колективі;

забезпечення реальної захищеності кожного працівника за допомогою ефективної та гнучкої системи соціального захисту й надання соціальних гарантій.

Це дозволить створити систему стимулювання активізації господарчої діяльності суб'єктів господарювання. Для ефективного функціонування регіонального ринку праці соціально-трудові відносини повинні регулюватися наступними групами нормативів [2]:

екологічними нормативами: граничнодопустимих викидів, екологічної ціни товарів і послуг, розмірів санітарних захисних зон, площ озеленення, граничнодопустимого забруднення землі, води, повітря;

економічними або розподільчими нормативами: мінімальної годинної і місячної зарплати, шкали тарифів та окладів, встановленого розміру пенсій та різного роду виплат, розподілу прибутку, суміщення професій, поділу і кооперації праці;

соціальними нормативами: забезпеченості соціальними благами, тривалості робочого дня та тижня; раціонального споживання продовольчих і промислових товарів, прожиткового мінімуму, вмісту споживчого кошика, потреби в енергоносіях, забезпечення різними послугами (освіта, охорона здоров'я, зв'язок, побутові послуги);

трудовими нормативами: безпеки та умов праці; часу на операцію, прохід, перехід; підготовчо-заклучного часу, штучного, штучно-калькуляційного часу; кваліфікаційного і професійного рівня; числа підлеглих, чисельності спеціалістів, керованості, обслуговування, режимів праці й відпочинку;

правовими, законодавчими нормативами: вирішення колективно-трудових спорів та конфліктів, взаємовідносин між найманими працівниками і роботодавцями, порядку участі працівника у вирішенні питань виробництва тощо.

Система взаємопов'язаних нормативів може бути покладена в основу побудови конкретних імітаційних моделей, які забезпечують вибір математичного апарату, адекватного рівню деталізації й управління соціально-трудовими відносинами на кожному окремому підприємстві. Визначення всієї сукупності взаємозв'язків і залежностей у загальній системі запропонованих нормативів дозволить підвищити рівень їх обґрунтованості, розширити сферу застосування не тільки у процесі прогнозування соціально-трудових відносин, але й при розробці моделей соціально-економічної стійкості окремих підприємств.

Механізм взаємозв'язку мезо- та мікроекономічного регулювання соціально-трудових відносин має поєднувати всі системи: економічну, соціальну, трудову, правову й політичну. Лише дотримання певних нормативів, норм і правил у кожній із систем дозволить ефективно впливати на взаємовідносини між працівником і роботодавцем.

Зазначені нормативи покликані вирішити низку практичних завдань, а саме:

надати повне уявлення про цілі соціально-трудових відносин на регіональному ринку праці. У якості локальної мети слід вважати досягнення нормативного рівня кожного показника;

здійснити вибір основних напрямів і оцінку необхідних ресурсів;

дати можливість розглядати процес планування соціально-трудових відносин як проект програми з досягнення відповідних нормативів;

оцінити ступінь напруженості в регіоні за тими чи іншими напрямами;

забезпечити оцінку ступеня розвитку соціально-трудових відносин у регіоні.

Саме тому необхідне створення нового підходу до нормативного забезпечення, який має включати більшу частину якісних нормативних показників, що відображали б рівень соціальних послуг у бік кількісних показників з урахуванням новітніх технологій.

Загальнодержавними пріоритетами політики забезпечення соціально-економічної стійкості промислових підприємств регіону можуть бути: створення належних умов праці, запровадження активних заходів з охорони праці, удосконалення професійної освіти, розвиток і вдосконалення системи соціального партнерства та формування нормативно-правового функціонування системи соціальних гарантій зайнятості, встановлення на державному рівні мінімальних гарантій у сфері праці, підвищення рівня соціального захисту працівників у випадку банкрутства підприємства, подальший розвиток соціального партнерства як системи відносин між учасниками виробничого процесу. Структура розробки комплексного розвитку соціально-трудових відносин має включати



економіко-правові основи формування трудових відносин як для населення, так і для галузей соціальної сфери та регіональних ринків праці. Для подальшого розвитку та вдосконалення системи соціально-трудова відносин необхідно:

розробити механізм удосконалення організаційних форм соціального партнерства і процедур взаємодії суб'єктів соціально-трудова відносин на основі законодавчо-правової бази [3] та з використанням колективно-договірної системи;

створити систему взаємодії працівників, роботодавців та органів виконавчої влади;

забезпечити правові основи нормативних актів у сфері праці та соціально-трудова відносин;

обмежити державне втручання у сферу праці на рівні контролю за соціально-правовими відносинами.

Серед соціальних гарантій щодо забезпечення належних умов праці слід визначити: удосконалення нормативів з безпеки праці, перегляд діючих і розробку технічно-обґрунтованих норм затрат праці і правил з її охорони, санітарно-гігієнічних нормативів; визначення переліку виробництв, робіт і посад, яким надається право на додаткові пільги у зв'язку із шкідливими умовами праці. Запобігання ймовірності виникнення конфліктів як дестабілізуючого фактора соціально-економічної стійкості промислового підприємства має здійснюватися взаємоузгоджено на регіональному, галузевому та виробничому рівнях (рисунок).

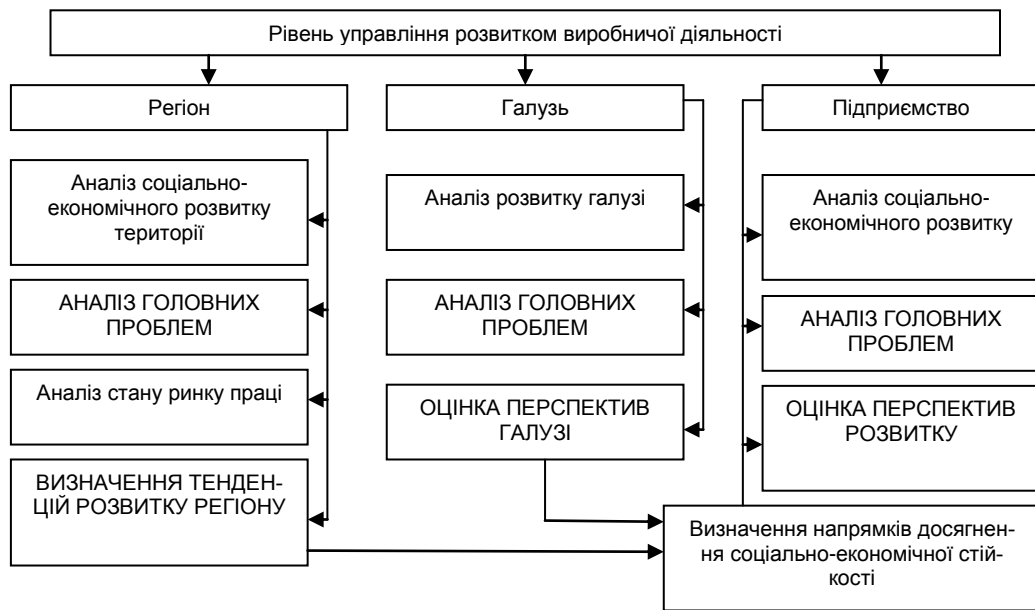


Рис. Схеми взаємоузгодження заходів щодо досягнення соціально-економічної стійкості промислового підприємства

На кожному із зазначених рівнів повинен здійснюватися моніторинг соціально-трудова відносин, у результаті якого розробляються висновки і намічаються заходи щодо досягнення соціально-економічної стійкості промислового підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що наявний взаємозв'язок між рівнем розвитку регіону та процесами, що виникають на підприємстві в межах соціально-трудова відносин у ході здійснення господарчої діяльності. Очевидно, що саме стабільність соціально-трудова відносин є запорукою соціально-економічної стійкості промислових підприємств та основою розвитку їх діяльності в умовах ринкових відносин. Проаналізовано, що на індивідуальному рівні трудових відносин управління діяльністю має включати: зацікавленість і мотивацію до високопродуктивної праці з боку працівника і оцінку кінцевих результатів праці з боку роботодавця, а також вимір праці на основі зіставлення нормативних і фактичних витрат та результатів. На регіональному та галузевому рівнях управління розвитком діяльності промислових підприємств трудові відносини за основу мають нормативну базу, що дозволяє досягти їх соціально-економічної стійкості.

Література: 1. Бандур С. І. Соціальні пріоритети ринку праці: методологія, практика, шляхи забезпечення / С. І. Бандур, Т. А. Заяць, В. В. Онікієнко. – К.: Знання України, 2002. – 253 с. 2. Бандур С. І. Сучасна регіональна соціально-економічна політика держави: теорія, методологія, практика / С. І. Бандур, Т. А. Заяць, І. В. Терон. – К.: РВПС України НАН України – ТОВ "ПРИНТ-ЕКСПРЕС", 2002. – 250 с. 3. Закон України "Про колективні договори і угоди" від 01.07.2003 №3356-XI // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – №36. – С. 361.

ОБҐРУНТУВАННЯ СКЛАДОВИХ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Теорія управління має потребу в формалізації поняття "технологія управління персоналом підприємства" (ТУПП) для здійснення ефективного процесу управління. Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій свідчить, що В. Благуляк, А. Я. Кібанов, М. Р. Лапуста, Б. Мицик, В. В. Ткачук започаткували вирішення даної проблеми [1 – 5].

Інтенсифікація процесу управління вимагає застосування нових, прогресивних його форм і методів. Одним із провідних компонентів управлінського процесу є технологія управління.

Метою роботи є обґрунтування змісту ТУПП та деталізація її складових (функцій, методів та принципів).

Усі визначення сутності поняття технології зазвичай пов'язують з поняттями операції та процедури. Також при розгляді поняття технологій найчастіше використовується поняття її функціональних характеристик. Однак відносно суб'єкта управління технологія проявляється, перш за все, у регламентуючому аспекті. На думку А. Я. Кібанова, технологія управління персоналом регламентується спеціально розробленими нормативно-методичними документами: нормами та нормативами, положеннями, посадовими інструкціями, стандартами організації, схемами документообігу, схемами функціональних взаємозв'язків та іншими документами [5, с. 384].

Будь-яка науково і практично обґрунтована технологія (технологічний процес) характеризується наступними трьома ознаками:

розділення процесу на внутрішні, взаємопов'язані етапи, операції та процеси. При цьому необхідно забезпечити найоптимальну динаміку розвитку процесу, а також визначити раціональні межі вимог до персоналу, який буде брати участь у технології управління;

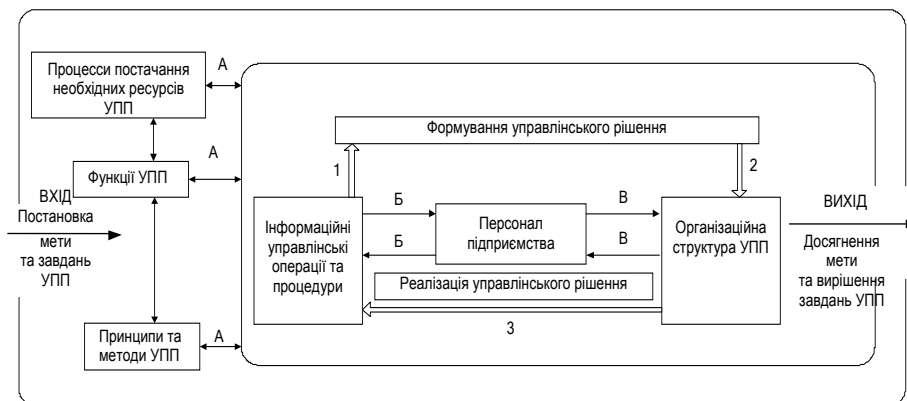
координоване та поетапне виконання дій, що спрямовані на досягнення певної мети. Послідовність дій повинна базуватися на внутрішній логіці здійснення процесу управління. Відповідно встановлюється і послідовність технології управління, здійснення якої повинно базуватись на принципах цілісності, ритмічності та за умов наявності певного інтервалу повторення;

однозначність виконання операцій та процедур, які входять до складу технології управління, що є неодмінною і вирішальною умовою досягнення певної мети [6].

На думку автора, під ТУПП слід розуміти сукупність взаємопов'язаних інформаційних, логіко-розумових та організаційних операцій та процедур, методів та принципів взаємодії у процесі реалізації функцій управління персоналом підприємства з метою досягнення певних цілей.

ТУПП становить компонент управлінського процесу, що здійснюється із застосуванням функціонального підходу.

Отже, оскільки ТУПП, з одного боку, забезпечує реалізацію функціональних складових системи УПП, а з іншого – становить процес здійснення управлінського впливу на персонал підприємства, на рисунку подано схему ТУПП. Внутрішній квадрант безпосередньо становить технологічну схему процесу УПП, а зовнішній – відображає складові елементи, які безпосередньо на неї впливають.



Умовні позначення:

- | | |
|------------------------------------|----------------------------|
| А – зовнішні інформаційні потоки; | 1 – інформаційний цикл; |
| Б – внутрішні інформаційні потоки; | 2 – логіко-розумовий цикл; |
| В – організаційна дія; | 3 – організаційний цикл. |

Рис. Схема технології управління персоналом підприємства



Обов'язковою умовою становлення розвинутої ринкової економіки є потреба в інформаційно-технологічній насиченості управління [7]. Управління пов'язане з обміном інформацією між компонентами системи, а також з оточуючим середовищем – зовнішні та внутрішні інформаційні потоки, відповідно А та Б. У процесі управління отримують відомості про стан системи в кожний момент часу, про досягнення (чи навпаки недосагнення) заданої мети, здійснюється організаційна дія (В) з тим, щоб вплинути на систему і забезпечити виконання прийнятих управлінських рішень.

Процес управління персоналом технологічно поділяють на три основні цикли, які є сукупністю процесів, що становлять кругообіг упродовж певного проміжку часу:

інформаційний – пошук, збирання, передання, оброблення, зберігання науково-технічної, економічної, оперативно-виробничої, облікової та іншої інформації;

логіко-розумовий – формування управлінського рішення – розроблення і прийняття управлінських рішень; дослідження, розроблення техніко-економічних рішень, прогнозів, рішень з питань управління персоналом;

організаційний цикл – організаційна дія на об'єкт управління для реалізації рішення; підбір і розстановка кадрів, постановка завдань, інструктаж, доведення завдань до виконавців, оперативне планування, організація трудових процесів персоналу, адміністративна розпорядливість, диспетчеризація, координація, контроль за виконанням тощо.

Взаємодії циклів управління передують постановка мети та завдань УПП, яка становить забезпечення злагодженої роботи ланок системи управління з метою виконання зобов'язань за умови економічно доцільного використання всіх видів ресурсів. Процес ТУПП відбувається постійно, починаючи з постановки мети, завдань і закінчується виконанням цих завдань, досягненням певного результату. Потім на основі інформації ставляться завдання, визначаються нові цілі і процес починається знову.

ТУПП ставить перед собою мету раціоналізації процесу управління шляхом виключення таких видів діяльності та операцій, які не є потрібними для досягнення певної мети, а також шляхом обрання оптимальних методів для досягнення цієї мети. Таким чином, ТУПП дозволяє управлінням використати за певною траєкторією інструментальні можливості управління з метою найскорішого досягнення бажаного результату управління персоналом підприємства.

Вивчення процесу ТУПП дає можливість виділити найважливіші категорії цього процесу, до яких слід віднести функції, принципи та методи.

Функції управління є видом діяльності, що заснована на розділенні та кооперації управлінської праці і характеризується певною однорідністю, складністю і стабільністю дій на об'єкт управління (персонал підприємства) [8]. Найважливішими функціями, що реалізуються у процесі управління персоналом підприємства, є планування, організація, координація, регулювання, мотивація, облік, контроль та аналіз.

Реалізація основних функцій управління персоналом повинна здійснюватися на основі наступних принципів: принцип наукової обґрунтованості управлінських рішень, що передбачає розробку якісних управлінських рішень, заснованих на об'єктивних економічних законах і результатах аналізу; принцип узгодженості всіх елементів системи управління персоналом підприємства, який полягає у формулюванні адекватних цілей діяльності й розвитку і виконанні для їх реалізації основних функцій управління, а також використанні необхідних методів управління при відповідному ресурсному забезпеченні; принцип раціоналізації діапазону управління полягає в розробці ефективних організаційних структур управління, які забезпечують суб'єктові управління відповідну керованість об'єктом управління; принцип оптимізації співвідношення централізації і децентралізації в процесі управління, який повинен забезпечити раціональне об'єднання єдиначальності і делегування повноважень, що дозволяє ухвалювати якісні управлінські рішення і реалізовувати їх в заплановані терміни; принцип формування і використання адекватної та достовірної управлінської інформації при ефективній організації інформаційних потоків, який полягає в отриманні й використанні необхідної управлінської інформації про стан об'єкта управління; принцип максимізації результату управління при мінімізації ресурсних витрат, заснований на отриманні запланованого результату управління при використанні необхідного обсягу матеріально-технічних, фінансових, трудових і інформаційних ресурсів.

Також реалізація функцій управління персоналом основана на певних методах управління, за допомогою яких управляюча система впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню активність, координуючи діяльність, націлюючи їх на досягнення мети. До основних методів управління за характером дії відносять: економічні, адміністративно-правові, організаційні, соціальні та морально-психологічні методи управління.

Управлінські рішення, що приймаються при використанні методів управління персоналом, надходять і здійснюють управлінський вплив на персонал підприємства, який забезпечує досягнення певної мети та завдань, у тому числі виробничо-господарського характеру, а також певних фінансових та інших результатів. Одночасно управлінське рішення є відображенням результатів управлінської діяльності, певною мірою, її підсумком у процесі вибору альтернатив.

Деталізація складових процесу технології управління персоналом підприємства є важливим моментом у подальшому розвитку технологізації управління. Оскільки саме чітка відтворюваність процесу управління персоналом підприємства вирізняє науково обґрунтовану технологію управління від управління, як мистецтва. Таким чином, якість кінцевого результату на виході залежить від раціональності та ефективності постановки мети і завдань на вході та безпосередньо здійснення ТУПП у процесі управління.

Перспективи подальших досліджень за даним напрямом пов'язані з удосконаленням технології управління персоналом відповідно до ускладнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Література: 1. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3 / За ред. С. В. Мочерного. – К.: Видавничий центр "Академія", 2002. – 952 с. 2. Воронкова А. Е. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 248 с. 3. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 608 с. 4. Ткачук В. В. Технологія процесів управління у виробничих системах АПК: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. – К.: Націонал. аграрний ун-т., 2004. – 20 с. 5. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 453 с. 6. Гриценко В. И. Информационная технология: вопросы развития и применения / В. И. Гриценко, Б. Н. Панышин. – К.: Наук. думка, 1988. – 272 с. 7. Мізюк Б. М. Теоретико-методологічні основи та інструментальні засоби системного управління підприємствами: Автореф. дис. ... докт. екон. наук. – Львів: НАН України, Ін-т регіон. дослідж., 2003. – 34 с. 8. Мабана Эмме Марта. Структурно-функциональные преобразования в системе управления предприятием: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02 "Менеджмент". – Харьков: Харьк. гос. экон. университет, 1995. – 17 с.

УДК 005.32:331.101.3

Мандзюк М. М.

ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В сучасному турбулентному середовищі організація діяльності підприємства повинна бути побудована таким чином, щоб забезпечити орієнтацію на ринок усіх ланок організації, підвищення рівня корпоративної ринкової культури та створення конкурентних переваг. За таких умов особливого значення набувають питання впровадження сучасних форм менеджменту персоналу, що дозволить покращити соціальну сторону діяльності, а також економічну ефективність виробництва.

Питання мотивації та стимулювання персоналу є одними із найактуальніших в умовах інформаційної економіки, до якої Україна розпочала досить стрімкий перехід. Саме від зацікавленості персоналу в результатах своєї роботи, а також умов, що створюються для її виконання, залежить ефективність функціонування підприємства в цілому.

На кожному з них намагаються створити свою власну модель мотивації й стимулювання з урахуванням реальних умов економічного середовища. Причому, деякі топ-менеджери формують свої моделі мотивації, що засновані як і раніше на радянському досвіді, багато хто із західних компаній упроваджують на своїх підприємствах закордонні управлінські технології. Та існують і такі, що розробляють якісно нові моделі, що не мають аналогів у світовій практиці.

Провідними фахівцями вже розроблено багато аспектів, що стосуються проблематики побудови системи мотивації та стимулювання робітників. Особливої уваги приділялось теоріям мотивації, розробкою яких займалися такі видатні вчені, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер та ін., а також різноманітні форми мотивації, що розглядалися Л. Брентано, Р. Дафтом, Х. Хекхаузеном, В. С. Магуном, П. М. Якобсоном та ін. Але недостатньо розробленими є питання пошуку ефективних способів управління працею, що забезпечує активізацію людського фактора. Вирішальним причинним фактором результативності діяльності людей є їхня мотивація. Чіткого й загально визнаного визначення поняття мотивації не існує. Різні автори дають визначення мотивації, виходячи зі своєї точки зору [1; 2].

Більшість вчених бачать поняття мотивації саме як процес спонукання індивіду до діяльності, що призведе до виконання поставленого зовні чи зсередини завдання. Якщо скорегувати на розуміння цього поняття іншими вченими, то отримаємо, що це створення умов з боку зовнішніх подразників задля спонукання людини до дії, а точніше до усвідомленого вибору способу поведінки під тиском цих факторів. Синтезувавши все вище сказане, можна спробувати вивести комплексне визначення даного поняття: мотивація – це процес спонукання індивіду до вибору способу поведінки, що викликане направленим на нього впливом сукупності зовнішніх подразників.

Теорії мотивації створюються як сукупність взаємопов'язаних аспектів, що мають причинно-наслідковий вплив на діяльність робітника у процесі виробничої діяльності. У період становлення менеджменту як науки про управління економічними процесами на підприємстві розвиток поглядів на створення мотиваційних передумов для ефективного використання робочої сили вівся у двох напрямках – це змістовні та процесуальні теорії мотивації.

© Мандзюк М. М., 2008



Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань (називаних потребами), які змушують людей діяти так, а не інакше. Опрацюванням таких теорій займалися такі вчені, як Абрахам Маслоу, Девід Мак Клеlland та Фредерік Герцберг, переваги поглядів котрих буде проаналізовано і висвітлено нижче.

Більш сучасні процесуальні теорії мотивації ґрунтуються, в першу чергу, на тому, як поведуться люди з урахуванням їх сприйняття й пізнання. Є три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості та модель Портера-Лоулера [3].

Важливо зрозуміти, що хоча ці теорії й розходяться за рядом положень, вони не є взаємовиключними. Розвиток теорій мотивації мало явно еволюційний, а не революційний характер. Вони ефективно використовуються сучасними вченими для розробки максимально гнучких, ефективних та соціально адаптованих теорій мотивації в рішенні щодня виникаючих завдань щодо спонукання людей до ефективної праці.

Отже, першими побачили світ праці таких всесвітньовідомих вчених, як Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг і Девід Мак Клеlland, які пізніше отримали назву "змістовні теорії мотивації" (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика змістовних теорій мотивації
(узатальнено за літературними джерелами [4; 5])**

Автор	Визначення	Характеристика
Абрахам Маслоу	Люди мають безліч різних потреб, але ці потреби можна розділити на п'ять основних категорій: фізіологічні потреби, потреба в безпеці та соціальній захищеності, соціальні потреби, потреба в повазі, потреба в самовираженні	Потреби нижніх рівнів вимагають задоволення, а тому впливають на поведінку людини перш, ніж на мотивації почнуть позначатися потреби вищих рівнів. У кожен конкретний момент часу людина буде прагнути до задоволення тієї потреби, що для нього є більше важливою або сильною. Перш, ніж потреба наступного рівня стане найбільш потужним визначальним фактором у поведінці людини, повинна бути задоволена потреба вищого рівня
Девід Мак Клеlland	Структура потреб вищого рівня зводиться до трьох факторів: прагнення до успіху, прагнення до влади, до визнання	Успіх – особисті досягнення в результаті активної діяльності, як готовність брати участь у прийнятті складних рішень і нести за них персональну відповідальність. Прагнення до влади повинне не тільки говорити про честолюбство, але і показувати уміння людини успішно працювати на різних рівнях управління в організаціях, а прагнення до визнання – її здатність бути неформальним лідером, мати свою власну думку і вміти переконувати оточуючих у його правильності
Фредерік Герцберг	Ієрархія потреб складається з потреб вищого рівня (мотиватори), що підвищують задоволення роботою, та потреб нижчого рівня (гігієнічні чинники), що впливають на відсутність задоволення роботою	Гігієнічні чинники праці (політика компанії, нормальні взаємини між працівниками, умови праці, зарплата) є необхідними, але недостатніми передумовами ефективної мотивації. Мотиватори безпосередньо впливають на задоволення роботою і за їх відсутності працівник відноситься до праці нейтрально, а якщо вони наявні – заохочується до праці, що приносить йому задоволення

Змістовні теорії мотивації, в першу чергу, намагаються визначити потреби людей взагалі та робітників зокрема, а також фактори, що спонукають людей до дії, особливо при визначенні обсягу й змісту роботи. Проаналізувавши вплив на мотивування працівників з боку різних факторів, можна відмітити деякі подібності та відмінності в їхніх підходах вчених. Моделі мотивації у вченні Маслоу та Герцберга є дещо схожими, адже обидва зупиняються на дворівневому поділі: первинні (гігієнічні) потреби та вторинні (мотивуючі). Мак Клеlland у своїх працях розглядає лише ті потреби, що позиціонуються попередніми двома вченими як потреби вищих рівнів.

Але згідно з класифікацією Мак Клеllанда потреби є ієрархічно взаємопов'язаними, тобто, лише задовольнивши одну із потреб в достатньому для особистості ступені, вона відчує потребу в задоволенні іншої.

Виходячи із наведених фактів можна зробити спільний для цих трьох основних змістовних теорій мотивації висновок, що потреби людини виникають у результаті її розвитку в процесі життєдіяльності одна після одної, тобто ієрархічно. Це обумовлено тим, що людина постійно прагне до самовдосконалення і, отримавши повну сатисфакцію одної потреби, вона буде визначати свій подальший курс розвитку, потреби, які перед нею виникли, і реалізовувати їх задоволення.

Розглянемо ці теорії докладніше, щоб виділити можливі управлінські дії з метою формування і визначення мотивів, що спонукають робітників до діяльності.

Змістовні теорії мотивації базуються на потребах і пов'язаних з ними факторах, що визначають поведінку людей. Процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей й як вибирає конкретний вид поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Відповідно до процесуальних теорій поведінка особистості є також функцією її сприйняття й очікувань, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків обраного нею типу поведінки. Існує три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості й модель Портера-Лоулера [6], порівняльна характеристика котрих представлена у табл. 2.

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика процесуальних теорій мотивації
(розроблено за опрацьованими джерелами [7])**

Автор	Визначення	Характеристика
Віктор Врум теорія очікувань	Людина сподівається на те, що обраний нею тип поведінки дійсно приведе до задоволення або придбання бажаного	Працівник повинен мати такі потреби, які можуть бути в значній мірі задоволені в результаті передбачуваних винагород. А керівник повинен давати такі заохочення, які можуть задовольнити очікувану потребу працівника
Джон Ролз теорія справедливості	Люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль, а потім співвідносять її з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу	Люди будуть прагнути зменшувати інтенсивність праці, доки не почнуть вважати, що вони одержують справедливий винагороду
Лайман Портер, Едвард Лоулер	Досягнуті результати залежать від прикладених співробітником зусиль, його здатностей і характерних рис, а також усвідомлення їм своєї ролі	Рівень прикладених зусиль визначається цінністю винагороди та мірою впевненості у тому, що даний рівень зусиль дійсно спричинить той рівень винагороди за досягнуті результати, що зможе задовольнити її нагальні потреби

Як бачимо, дані теорії мотивації зводяться до пояснення причин тієї чи іншої поведінки людини, виходячи із визначення причин. У цьому і полягає їх відмінність від змістовних теорій мотивації. Відмінність полягає в тому, що за теорією очікування робітник вибирає свій спосіб поведінки до винагороди, а за теорією справедливості – після порівняння винагород за свою працю та працю колег. Портер та Лоулер усвідомили цінність першої та недоліки другої і створили комплексну теорію, що враховує сподівання робітників, але не допускає до порівняння із іншими, наголошуючи на особливостях праці кожного окремо взятого робітника.

На основі "класичних" теорій мотивації триває розробка теоретичних і практичних підходів до мотивації робітників. Одним з останніх кроків у цьому напрямку з'явилася розробка англійських фахівців з персоналу Ш. Річі й П. Мартіна. У процесі дослідження вони розглянули фактори, які були виділені як мотиватори попередніми дослідженнями й досвідом, і додали до них нові мотиватори, які дотепер недостатньо враховувалися. До них було віднесено наступні мотиватори: високий заробіток, фізичні умови роботи, структурування роботи, соціальні контакти, взаємини, визнання, прагнення до досягнень, влада й впливовість, розмаїтість і зміни, креативність, самовдосконалення, цікава й корисна робота. На основі цих мотиваційних факторів був розроблений унікальний мотиваційний тест, що виявляє відносну цінність мотиваторів для кожної людини [8].

Можна із легкістю помітити, що Ш. Річі й П. Мартін при розробці даного мотиваційного тесту брали до уваги практично всі положення із зазначених і проаналізованих вище змістовних та процесуальних теорій мотивації. Це говорить про те, що при розробці системи мотивації на реально працюючому підприємстві потрібно комплексно підходити до даної проблеми і не виключати впровадження положень однієї теорії мотивації при використанні положень із іншої. Саме комплексність допоможе максимально ефективно використати наявні на підприємстві трудові ресурси за допомогою побудови правильної системи мотивації і стимулювання працівників організації.

Використання соціонічних підходів до мотивації дозволяє впорядкувати деякі базові поняття мотивації. Насамперед, виходячи з розуміння мотиву як внутрішнього спонукання й стимулу як спонукання зовнішнього, необхідно виділити мотиватори й стимулятори.

Сучасна теорія мотивації наголошує на мотиваторах винятково позитивних. Однак у зв'язку з вищесказаним необхідно вводити, розглядати й використовувати на практиці поряд із позитивними також негативні й нейтральні мотиватори. Так, якщо потреба до влади є мотиватором позитивним (чим більше влади, тим більше задоволення), то негативним мотиватором буде її відсутність, безвладдя, безправ'я. Нейтральні мотиватори – це потреби, байдужі для людини. Прикладом нейтрального мотиватора в описаній ситуації може служити, наприклад, потреба в соціальних контактах, спілкуванні [9].



Використання поняття позитивних, негативних і нейтральних мотиваторів є принципово важливим для теорії мотивації й побудови на цій основі систем стимулювання, що використовують як заохочення, так і покарання.

Отже, у сучасних умовах при побудові системи мотивації та стимулювання робітників на підприємствах України повинні бути враховані дуже багато різноманітних чинників, що можуть виступати в ролі мотиваторів чи стимуляторів для кожного із працівників. Система мотивації персоналу повинна враховувати потреби працівників та їх рівень, бути спрямована на позитивне мотивування робітників, тобто показувати, які переваги вони можуть отримати, якщо будуть покращувати показники своєї трудової діяльності, а не які покарання будуть на них направлені за зниження цих показників тощо.

На сучасному етапі розвитку української економіки, беручи до уваги звички та ментальність українських робітників, а також нагальні їх проблеми та потреби, одним із найефективніших способів побудувати дієву систему мотивації є використання в її створенні процесуальної теорії Портера-Лоулера. Теорія мотивації Портера-Лоулера включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості, відповідно до якої досягнуті результати залежать від прикладених співробітником зусиль, його здатностей і характерних рис, а також усвідомлення їм своєї ролі. Відповідно до такої теорії мотивації діяльність менеджера із формування чи вдосконалення системи мотивації та стимулювання на підприємстві змушена бути доволі насиченою та вимагає від нього досить великого об'єму знань не тільки з менеджменту та управління персоналом, але і психології, соціології та тождних наук.

Як результат, було визначено, що потрібно слідкувати, щоб матеріальна винагорода розцінювалась кожним робітником як достатня, а ще головніше – справедлива, а створені умови праці, взаємовідносини у колективі і, взагалі, сама робота приносила кожному робітнику моральне задоволення. Досягнувши такого балансу, можна не сумніватись в тому, що робітник підвищить результативність праці, але і буде пишатися своєю роботою, своєю посадою, організацією, колегами, адже, як підтверджують дослідження, висока результативність є причиною повного задоволення, а не наслідком його. Також це допоможе і в результаті дозволить створити умови для побудови організаційної культури та корпоративної філософії компанії.

Література: 1. Дафт Р. Менеджмент / Пер. с англ. О. Коваленко. – СПб.: Питер, 2001. – 832 с. 2. Осовська Г. В. Теоретичні основи здійснення мотиваційної функції управління // <http://www.library.if.ua>. 3. Мурашко Н. И. Управление персоналом организации. – К.: Компас, 2006. – 330 с. 4. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2003. – 352 с. 5. Маллинз Р. Менеджмент и организационное поведение: Учебное пособие / Р. Маллинз, Д. Лори; [Пер. с англ. Т. Цеханова. – М.: Новое знание, 2003. – 1039 с. 6. Наумік К. Г. Розвиток мотивації при управлінні кадрами // Економічні та гуманітарні проблеми розвитку суспільства у III тисячолітті. Зб. наук. пр. Рівненського економіко-гуманітарного інституту. – Рівне: Теніс, 2000. – С. 589 – 591. 7. Доронина М. С. Особенности современного изучения мотивации персонала / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик // Вестник ХГПУ. Сер. "Технический прогресс и эффективность производства". – 2000. – Вып. 122. – Ч. 4. – С. 27 – 30. 8. Казанцева Е. А. Секреты эффективной мотивации // <http://www.proektleader.ru>. 9. Смолкин А. М. Менеджмент: Основы организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 248 с.

Маркова Н. С.

УДК 331.58(477)

ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ РОБІТНИЧИХ КАДРІВ В УКРАЇНІ

Питання й проблеми підготовки кваліфікованих робітників в Україні в останній час висвітлюються все частіше, як у наукових колах, так і в публіцистичних виданнях. Так, однією з основних проблем на ринку праці стає диспропорція попиту та пропозиції робітників із значним відхиленням у бік першої. У першому півріччі 2008 року понад 175 тис. роботодавців надали Державній службі зайнятості інформацію про наявність вільних робочих місць, загальне число яких становило 1,22 млн. Усього, за даними Держкомстату, в Україні понад 124 тис. промислових підприємств. Найбільша потреба в робітниках була на підприємствах переробної промисловості, у будівництві та сільському господарстві. Чимало українських підприємств відчувають потребу в токарях, фрезерувальниках, верстатниках широкого профілю, ковалях, слюсарях-інструментальниках, електрогазозварниках, інженерів-технологів, інженерів-механіків, висококваліфікованих робітників у суднобудуванні [1].

© Маркова Н. С., 2008



Проблемою істотного дисбалансу на ринку праці стає неспроможність ПТЗ підготувати в необхідній кількості та якості кваліфікованих робітників. Так, у ПТЗ готують робітників за 500 професіями, тоді як на виробництві фактично використовуються біля 6 тис. професій [2]. Робітники є тією категорією персоналу, яка в найбільшому ступені обізнана про особливості, "вузькі місця" й проблеми, які виникають в обладнанні, технологічному процесі виробництва підприємства. В японських корпораціях 90% усіх раціоналізаторських пропозицій поступають саме від робітників, а управління "знизу доверху" вважається найефективнішим. В Україні неодноразово піднімалися питання про необхідність системного дослідження й вирішення болючих питань з ліквідації дисбалансу на ринку робітничих кадрів, про що зазначається у працях Т. П. Петрової [2], В. А. Савченка, В. Р. Сердюка [3], Л. А. Янковської. З урахуванням означеного вище стає актуальним вивчення проблем, які виникають у сучасному суспільстві України в розрізі підготовки робітничих кадрів.

Серед основних проблем підготовки осіб робітничим професіям можна відокремити наступні:

1. Непрестижність робітничих професій у суспільстві, що пояснюється поширенням такої суспільної ідеології молоді, за якої культивується прагнення до багатого беспечного життя, отримання "легких" грошей, небажання працювати тощо, активатором чого в більшому ступені виступають засоби масової інформації. Висока зарплата й надмір вакансій не мотивують школярів ставати робітниками, тоді як третина випускників вищих навчальних закладів потрапляють на біржу праці [4].

Однією з проблем виступає скорочення кількості тих осіб, які бажають опанувати робітничі професії. Цю тезу підтверджують статистичні дані, наведені в таблиці.

Кількість випускників шкіл, яких прийнято до ПТУ у Харківській області у 2008 році скоротилася на 497 осіб порівняно з 2007 роком, а в цілому по Україні – на 4176 осіб. Причому серед незайнятого населення бажання отримати першу робітничу професію виявили за цей же період в Харківській області на 57 осіб більше, а в цілому по Україні – на 393 особи, підвищити кваліфікацію – на 32 особи й 2126 осіб відповідно, що пов'язано з продуктивною роботою служб зайнятості із навчання незайнятого населення за рахунок коштів держбюджету. Щодо стану перепідготовки, тобто отримання нової професії за умови наявності професійно-технічної освіти, то тут спостерігаються скорочення осіб на 138 й 2223 відповідно. Більш негативні тенденції відчуються серед працюючого населення Харківської області, адже позитивне сальдо відмічається тільки при підвищенні кваліфікації робітників – на 51 особу. Щодо даних, які характеризують профтехнавчання працюючого населення в Україні, то всі види мають тенденцію до збільшення.

Таблиця

**Аналіз стану професійно-технічного навчання населення в Україні та Харківській області
(розраховано за даними [5])**

Роки	Прийнято протягом року (учні, слухачі)	у тому числі випускників шкіл	незайнятого населення			працюючого населення		
			первинна професійна підготовка	перепідготовка	підвищення кваліфікації	первинна професійна підготовка	перепідготовка	підвищення кваліфікації
Харківська область								
2006	12552	9947	114	384	0	788	404	76
2007	11674	9450	171	246	32	618	350	127
Абс. відх.	-878	-497	57	-138	32	-170	-54	51
Україна								
2006	280806	201099	5173	28700	4367	4191	13837	5268
2007	276630	193575	5566	26477	6493	4535	16666	6917
Абс. відх.	-4176	-7524	393	-2223	2126	344	2829	1649

2. Небезпечні й шкідливі умови праці, через що більшість робітничого персоналу відмовляються працювати, навіть за високу заробітну плату. Незважаючи на те, що за 2003 – 2008 рр. кількість випадків травматизму на виробництві зменшилась на 8040 або на 32,3%, а кількість смертельно травмованих скоротилася на 22,8% (238 осіб), рівень виробничого травматизму та профзахворюваності залишається ще досить високим. Збільшення випадків виробничого травматизму в 2007 р. відмічається у Рівненській – на 27,4% (80 осіб), Київській – на 15,8% (76 осіб) та Житомирській області – на 20,8% (75 осіб). Кількість випадків профзахворювання на виробництві зменшилась на 4,5% (309 осіб). Збільшилась кількість випадків смерті від профзахворювання на 41,7% (235 осіб). З метою ефективного проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих і небезпечних виробничих факторів, запобігання нещасним випадкам на виробництві, які загрожують життю і здоров'ю працюючих, попередження виробничого травматизму, аварійності та



професійної захворюваності, викликаних умовами праці, виконавчою дирекцією Фонду страхування від нещасних випадків на виробництві розроблено власний проект програми поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища на 2007 – 2008 роки. Програмою передбачено вивчення умов праці працюючих – виявлення та усунення шкідливих та небезпечних виробничих факторів на робочих місцях; проведення аналізу за ступенями шкідливості в тих галузях економіки, де за останні п'ять років зафіксовано найбільший рівень травматизму та професійної захворюваності [6]. Як зазначається на офіційному сайті Міністерства праці та соціальної політики України [7], основними причинами виробничого травматизму є порушення виробничої і трудової дисципліни, вимог безпеки праці під час експлуатації обладнання, устаткування, механізмів, допуск до роботи без навчання та перевірки знань з охорони праці, відсутність або недосконалість системи управління охороною праці, незадовільна організація виробництва, низький рівень відповідальності за безпеку праці, як керівництва підприємств, так і працюючих. Іншими словами виробничий травматизм є наслідком недоліків і упущень у роботі керівників підприємств та фахівців із охорони праці.

3. Зменшення кількості народжених дітей у 1990 – 2002 рр., деякі з яких є сьогодні потенційними абітурієнтами професійно-навчальних закладів освіти. Динаміка народжуваності за роками наведена на рисунку. Починаючи з 1990 року кількість народжених дітей почала стрімко скорочуватися, причому переломним моментом став 2002 рік, коли вперше за роки незалежності країни відмічається зростання народжуваності. Станом на 01.01.2007 року рівень народжуваності досяг рівня 1995 р.

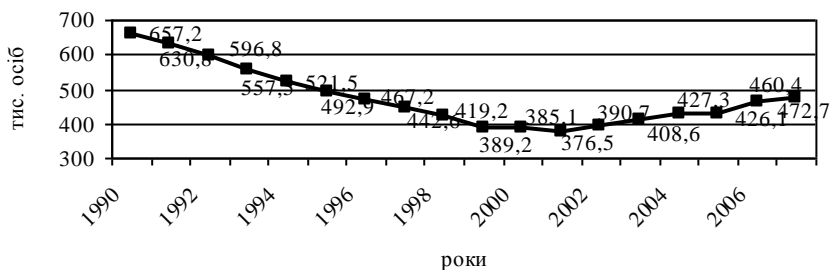


Рис. Динаміка народжуваності в Україні у 1990 – 2007 рр. (побудовано за даними [8])

4. Незадовільне матеріально-технічне забезпечення ПТУ. За даними 2005 р. профтехучилища укомплектовані майстрами виробничого навчання на 85%, а викладачами – на 90%. В Україні 927 професійно-технічних навчальних закладів, причому капітальний ремонт потрібен сімом із десяти будівель, які належать до системи профтехосвіти. Фахівці стверджують, що 80% профтехучилищ недостатньо опалюються в холодний період року, що не працює 64 котельні, а для решти не вистачає коштів на паливо [9].

5. На ринку існують диспропорції в підготовці робітників для різних галузей економіки – матеріального виробництва й сфери послуг. Незважаючи на те, що станом на 01.01.2008 р. в Україні налічується 927 професійно-технічних закладів освіти, ринок відчуває серйозну потребу в кваліфікованих робітниках за такими професіями, як токар, коваль, ливарник, терміст, слюсар-інструментальник, фрезерувальник [10] і перенасичення за професіями косметолога, перукаря, бармена, офіціанта тощо. У Харківській області у 2006 р. чисельність випускників ПТУ відповідає лише 5% потреби регіону в каменярях, 27% – в малярах, 10% – у слюсарях-ремонтниках, 3% – в токарях [2].

Про невідповідність освітньої підготовки робітників і потреб ринку свідчать і результати перевірки аудиторів Рахункової палати у 2005 р. Ними встановлено, що виконання Міністерством освіти і науки, за сприяння Міністерства економіки та Міністерства фінансів, державного замовлення без вивчення ринку праці, потреб економіки та необхідності працевлаштування випускників відповідно до чинного законодавства, призвело до використання коштів Державного бюджету України з правопорушеннями та неефективно в сумі 114 млн грн, з яких: з бюджетними правопорушеннями – понад 66 млн грн, неефективно та недоцільно використано 37 млн грн, неефективне управління коштами склало 90 млн грн. Аудиторами встановлено, що непродуманість та некваліфікованість управлінських рішень Міністерства сприяли порушенням чинного законодавства, призвели до виникнення серйозних диспропорцій між потребою і обсягами підготовки робітничих кадрів, створення проблем з працевлаштування випускників та набули системного характеру [11].

6. Відсутність практики планування кількості осіб робітничих професій, яких необхідно підготовувати, у розрізі професій та спеціальностей для потреб народного господарства країни. З 1990 р. припинили здійснювати балансові розрахунки попиту та пропозиції в робітниках, що, у свою чергу, спричинило системну кризу в галузі професійно-технічної освіти.

Якісні перетворення в системі професійно-технічної освіти можливі за умови проведення моніторингу кон'юнктури ринку праці й освітніх послуг та побудови на цій основі планів, дані яких урахуватимуться при розрахунку чисельності контингенту учнів (слухачів), їх підготовки. Не менш важливим аспектом виступає необхідність постійного поповнення знань, умінь, навичок відповідно

до вимог часу, що можливо за формального (перепідготовка та підвищення кваліфікації) й неформального самостійного навчання, яке не підтверджується документами. При цьому доцільність постійного розвитку професійних якостей робітників повинні усвідомлювати й роботодавці, які є основними суб'єктами фінансування освітніх програм зайнятого населення. Обмежувальним чинником у даному випадку виступає норма Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств", за якого витрати платника податку, пов'язані з професійною підготовкою, навчанням, перепідготовкою або підвищенням кваліфікації осіб, які перебувають у трудових відносинах з таким платником податку, включаються до валових витрат у розмірі до 3 відсотків фонду оплати праці звітного періоду [12]. Включення цих витрат до валових сприймається керівниками підприємств як зайві, що породжують підвищення собівартості продукції (робіт, послуг). Як відомо, більшість вітчизняних підприємств конкурують на ринку на основі ціни: чим вона менша, тим більш високий рівень конкурентоспроможності воно має. Отже, незважаючи на соціально-економічну доцільність цих витрат (а за теорією людського капіталу – інвестицій), важко переломити стереотипи більшості роботодавців. Провідні зарубіжні підприємства витрачають на професійне навчання свого персоналу значні кошти: так, наприклад, у США річні витрати складають близько 100 млрд дол., а в Україні щомісячні витрати на одного працівника становлять менше двох гривень [3].

Важливість системного вивчення проблеми не викликає сумнівів, а акцентуалізація уваги урядовців на цьому питанні повинна бути невідкладною, адже гаяння часу може викликати системну помилку, яку виправити буде вкрай складно.

Література: 1. Кириченко І. Робітнича кисточка // Дзеркало тижня. – 2008. – №29 (708). – <http://www.dt.ua/3000/3050/63679/> 2. Петрова Т. Пути решения проблемы дефицита квалифицированных рабочих // Менеджер по персоналу. – 2008. – №1. – С. 8 – 11. 3. Сердюк В. Р. Сучасні підходи до професійної підготовки економічно активного населення як складової інноваційного розвитку економіки України: Монографія. / В. Р. Сердюк, І. В. Заков. – Вінниця: УПІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. – 117 с. 4. Завгородня І. Турки нас врятують // Український тиждень. – 2008. – №28(37). – <http://www.ut.net.ua> 5. www.mon.gov.ua/education/prof-tech/prof/prijom.xls 6. http://www.minpraci.gov.ua/control/uk/publish/article;-jsessionid=A4C90555E2D5589751AC4FF2EA2CBE9F?art_id=57765&cat_id=56348 7. <http://www.mlsp.gov.ua> 8. <http://www.ukrstat.gov.ua/> 9. Рябоконт Л. Дефіцит робітників. Бізнес чекає готових спеціалістів, але вкласти кошти в їх підготовку не поспішає // День. – 2008. – №135. – <http://www.day.kiev.ua/145903/10>. <http://riu.com.ua/content/view/241/48/lang.ru/> 11. http://www.ac-rada.gov.ua/achamber/control/uk/publish/article/main?-art_id=478194&cat_id=502 12. <http://www.zakon.nau.ua/doc/?uid=1008.8362.0>.

УДК 005.911-057.175

Меллер А. С.

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА СРЕДНЕГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЗВЕНА

Среднее управленческое звено – важнейший элемент любой управленческой иерархии, ретранслятор решений руководства исполнителям и механизм решения текущих стратегических задач.

Дефицит квалифицированных менеджеров среднего звена ощутим сегодня среди многих украинских предприятий.

Специфика деятельности среднего менеджмента, связанная с руководством людьми, делает данные позиции наиболее проблемными при замещении. Сотрудник может быть хорошим специалистом, исполнителем, но при этом – бездарным менеджером.

Грамотных управляющих, специалистов своего дела можно найти в тех компаниях, где существует четкая система управления бизнес-процессами и сформирована эффективная схема управления персоналом.

Оценка эффективности управления трудовыми ресурсами в целом необходима для определения достижимости целей, стоящих перед предпринимательской структурой.

Рассматривая проблемы управления персоналом среднего управленческого звена в разрезе формирования и удержания данной категории сотрудников на предприятии, особое внимание уделяется вопросам оценки личностных компетенций и мотивирования персонала [1].

При этом оценка компетенций охватывает выявление способных работников, устанавливает уровень эффективности управления персоналом для определения направлений его последующего развития, позволяет анализировать потребности в кадровом обновлении и др.

Оценка мотивирования предусматривает установление взаимосвязи между существующей системой мотивирования и эффективностью труда персонала в общем смысле. Осуществляется

© Меллер А. С., 2008



это посредством выявления неудовлетворенности мотивационными диспозициями. Кроме того, в отличие от устоявшейся парадигмы мотивирования, предполагающей, что "эффективность выше там, где лучше мотивирование" на основании данной оценки, можно пронаблюдать, что это отнюдь не аксиома [2]. На основании результатов оценки появится возможность не только грамотно мотивировать персонал, но и расставить по должным постам уже достаточно мотивированных сотрудников [3].

Профессиональная комплексная оценка – сбалансирована с точки зрения точности, объективности, простоты и доступности – это неотъемлемое звено кадрового управления. Благодаря ей, появляется возможность осуществления удачной кадровой перестановки, изменения конкретных методов мотивирования, корректировки существующей системы оплаты труда.

Большинство распространенных методов оценки деятельности персонала не применимы к оценке управленческой категории в силу того, что они базируются на конкретных количественных величинах (например, количестве произведенной продукции, величине прибыли, наличии образования и др.).

Оценка деятельности представителей среднего звена имеет принципиальные отличия от оценки служащих, в силу того, что формализовать результаты управленческого труда – крайне затруднительная задача. Некорректно напрямую увязывать определенное управленческое решение с изменением количественных показателей, так как возникает вопрос многофакторности.

Следовательно, появляется необходимость в создании комплексной оценочной модели, предусмотренной для применения среди персонала среднего звена. Кроме того, задачей комплексной оценки также должно являться установление взаимосвязи компетенции, мотивации и эффективности.

Подобную модель можно создать, базируясь на методе оценки "360 градусов" с племенами экспертной оценки по методу "качеств", сочетая психологическую и профессиональную оценки, анализ мотивации в совокупности с эффективностью.

Данная оценка охватывает 4 уровня:

- оценка менеджера вышестоящим руководством;
- оценка коллегами, занимающими равные должности в иерархии;
- оценка со стороны непосредственных подчиненных;
- самооценка.

Таким образом, каждого управляющего среднего звена будет оценивать 5 – 8 человек (включая самооценку).

Упрощенный алгоритм данного оценивания заключается в следующем:

1. Формирование анкет.

Рабочая группа в составе 5 – 10 человек, состоящая из вышестоящего руководства, сотрудников отдела кадров и др. формирует перечень компетенций. Компетенции должны охватывать как профессиональные качества, как и психологические. Количество компетенций варьируется в зависимости от задач оценки. Примеры компетенций:

- умение организовать работу подчиненных;
- опыт работы, практические знания;
- планирование работы;
- способность анализировать результаты работы;
- уровень организации при ликвидации производственных затруднений;
- самостоятельность в принятии решений;
- способность к контактам и умение вести переговоры;
- психологическая (эмоциональная) выдержка;
- понимание стратегии и целей предприятия и др.

Затем из общей массы компетенций методом ранжирования рабочая группа определяет наиболее важные, общим количеством не более 25. Присваивая каждой компетенции определенную позицию в общем рейтинге, каждый член рабочей группы формирует определенное мнение. Усредняя показатели, вычлняются наиболее весомые компетенции, которые вносятся в анкеты оценки компетенции [4].

Данным способом формируется также перечень мотивационных диспозиций. Их также должно быть не более 25. Отличие ранжирования мотивационных диспозиций заключается в том, что удельный вес для них не определяется. Примеры диспозиций: социальные гарантии, материальная удовлетворенность, гендерное равноправие и др.

2. Анкетирование.

Три первых уровня анкетирования проводятся по одной разновидности анкет. Это анкеты с перечнем компетенций, развитие каждой из которых должно быть оценено по пятибалльной шкале.

Чтобы избавиться от стереотипа школьной оценки и разночтений, вместе с бланком анкеты каждому оценивающему предоставляется словарь-перечень компетенций, в котором содержатся словесные рекомендации относительно каждой из компетенций, для обеспечения "единства" суждений.

Например, компетенция "Опыт работы, практические знания" будет подразумевать:

На 1 балл: опыт практической работы очень мал и совершенно недостаточен для того, чтобы справляться с работой.

На 2 балла: опыт практической работы недостаточен и, случается, это мешает успешному выполнению возложенных обязанностей.



На 3 балла: опыт практической работы достаточен для удовлетворительного выполнения своих обязанностей.

На 4 балла: обладает большим опытом практической работы, что позволяет успешно справляться с обязанностями.

На 5 баллов: обладает исключительно большим опытом практической работы, что позволяет успешно справляться с обязанностями и обучать других.

Четвертый уровень анкетирования (самооценка) предполагает расширение анкеты компетенций анкетой оценки мотивации. Мотивация может предполагать двухфакторность – степень значимости той или иной мотивационной диспозиции и ее существенную оценку [6]. Например:

№	Мотивационная диспозиция	Значимость	Степень удовлетворенности
1	Гендерное равноправие	<input type="checkbox"/> не важно <input type="checkbox"/> не очень важно <input type="checkbox"/> важно <input type="checkbox"/> очень важно	<input type="checkbox"/> плохо <input type="checkbox"/> удовлетворительно <input type="checkbox"/> хорошо <input type="checkbox"/> отлично

3. Анализ результатов.

Заполненные анкеты передаются в отдел кадров для последующей обработки данных.

Данные анкет заносятся в сводную таблицу, где определяется средний балл по каждой компетенции каждого оцениваемого, приведенные баллы (средние баллы, умноженные на удельный вес каждой компетенции, которые были определены рабочей группой на 1 этапе), средние баллы по предприятию, минимально приемлемые баллы и максимально высокие баллы по компетенциям. Также определяется суммарная компетенция по каждому оцениваемому.

В отдельную сводную таблицу выносятся результаты оценки мотивации. При помощи определенной шкалы двухфакторности каждому ответу ставится в соответствие определенный количественный показатель. Суммируются.

Затем показатели сравниваются.

Таким образом, определяется наличие взаимосвязи мотивации и компетентности персонала. Появляется возможность увидеть целостную картину работы среднего звена предприятия для выработки стратегических изменений: формирования кадрового резерва, перемещения по карьерной лестнице, необходимости дополнительного обучения ряда сотрудников или расширения социального пакета и др. Формируется картина лидеров, наглядной становится возможность кадровых перестановок по "параллели" [3]. Отслеживаются конкретные проблемы отдельных подразделений. На основании этой оценки желательно наладить обратную связь с оцененными сотрудниками.

Посредством перевода неформализованных качеств в конкретные количественные показатели, появляется возможность графического отображения ситуации.

Помимо прочего, подобная оценка включает в себя анализ достоверности данных. Методом подсчета распределения баллов формируется вывод о надежности полученных оценок. Однако, тонкость оценки заключается в том, чтобы перед началом ее проведения четко разъяснить персоналу ее необходимость, а также возможные результаты, чтобы оценка не искажалась из-за опасений понести наказание или быть уволенным. Необходимо провести также работу по подбору респондентов, чтобы максимально снизить возможность личной мести или других искажений вследствие личных отношений между сотрудниками. Результаты оценки должны быть доступными узкому кругу, в основном представителям вышестоящего руководящего состава, а также отдельным сотрудникам отдела кадров.

Изменения, базирующиеся на результатах комплексной оценки, должны находить отражение в эффективности. Критерием эффективности в данном случае может выступать критерий выполнения.

Практическая реализация критерия может заключаться в формировании планов и отслеживании процента их выполнения. То есть, каждый менеджер среднего звена должен планировать работу своего подразделения на фиксированный период, а затем отображать в нем процент выполнения задач. Результаты предоставляются вышестоящему руководству.

Комплексная оценка охватывает основные направления эффективности управления в предпринимательских структурах, а именно:

изучение обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям;

выявление резервов трудовых ресурсов для более эффективного их использования;

построение мотивационных схем и др.

Литература: 1. Дятлов В. А. Управление персоналом. / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, В. Т. Пихало. – М.: ПРИОР, 1998. – 486 с. 2. Ребров А. Влияние мотивационной структуры работника на эффективность труда: постановка проблемы // Современный менеджмент: вопросы теории и практики. Сборник статей аспирантов Высшей школы экономики. – 2007. – С. 124 – 129. 3. Герчиков В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда. Учебное пособие. – М.: ГУ-ВШЭ, 2004. – 172 с. 4. Фредерик Уинслоу Тейлор. Принципы научного менеджмента // www.uktreferat.com. 5. Опыт оценки системы мотивации персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2006. – №5. – С. 28 – 33.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ ЩОДО АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки промислові підприємства час від часу опиняється у кризових ситуаціях. Тому актуальним є розгляд питань щодо виходу з таких ситуацій та впровадження ефективних методів попередження можливості виникнення криз на підприємствах.

Поряд із цим очевидним є той факт, що рушійною силою всіх процесів, що відбуваються в організаціях, є їх персонал. Однак, слід зазначити, що працівників не можна розглядати як ресурс, як засіб досягнення поставленої мети, тому що кожний член колективу – це особистість, індивідуальність зі своїми власними потребами, цінностями, мотивами та особливостями поведінки.

Тому під час розробки заходів антикризового менеджменту підприємства слід приділяти належну увагу антикризовому управлінню персоналом. На сьогодні стосовно цих питань існує багато напрацювань вітчизняних та зарубіжних науковців та економістів: С. Вегери, В. Гриньової, Т. Лелейко, В. Пономаренка, М. Дороніної, Д. Канемана, Г. Клейнера, Г. Назарової, А. Сироватко, В. Сміта, В. Тарасевича, Ю. Чернецького, О. Ястремської та ін. Але слід зазначити, що вони є недостатніми, оскільки часто не враховують індивідуальні особливості працівників, а також не розкривають методи оцінки ефективності запропонованих заходів.

Мета статті полягає в запровадженні поведінкового підходу до оцінки ефективності впровадження заходів антикризового менеджменту персоналу вітчизняних промислових підприємств.

Запропонований поведінковий підхід до антикризового менеджменту персоналу базується на двох основних аспектах – виді кризової ситуації, її етапу, стадії, що визначається сукупністю поведінкових особливостей, та кризовому стані персоналу підприємства, який формується сукупністю певних поведінкових показників (рисунок). У свою чергу, поведінкові показники складаються з певних особливостей поведінки персоналу підприємства, і навпаки, якщо відоме значення показника, можна дати характеристику поведінці працівників. Зазначимо, що під антикризовим менеджментом розуміється система підсистем відповідно до етапів кризової ситуації: докризової, в момент кризи, під час виходу з кризи та післякризової.

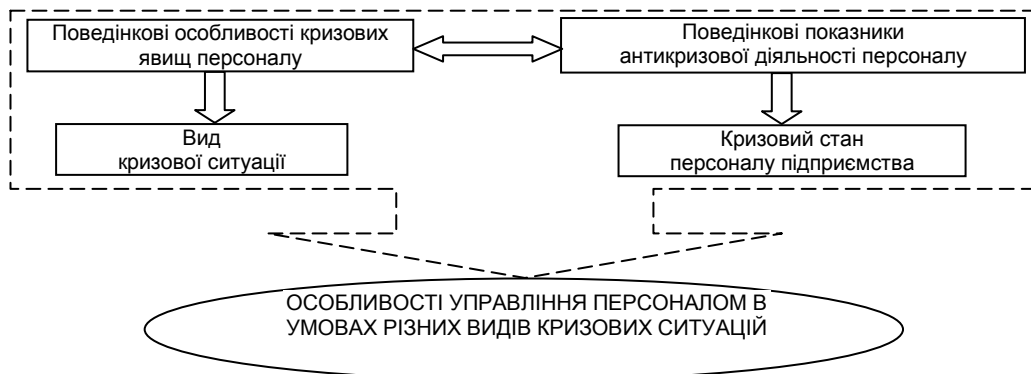


Рис. Формування поведінкових особливостей управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства

Виходячи з різниці та схожості антикризових проявів на різних етапах кризової ситуації, а також враховуючи наведений підхід, для виходу з різних кризових ситуацій необхідно використовувати певну технологію антикризового менеджменту персоналу в найкоротші терміни [1]. Зазначена технологія включає в себе п'ять основних етапів:

1. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства та виду кризової ситуації.
2. Визначення виду кризового стану персоналу.
3. Аналіз складу персоналу та виокремлення поведінкових груп.
4. Розробка комплексу антикризових заходів.
5. Вибір методів впливу на персонал з урахуванням його поведінкових особливостей.

У рамках зазначеної технології особливої уваги потребує аналіз складу персоналу за його поведінковими групами, оскільки наявність працівників з тими чи іншими поведінковими особливостями багато в чому зумовлює ефективність виконання дій щодо виходу з кризових ситуацій.

У рамках даного дослідження виокремлюють наступні поведінкові групи [2]:

"творці" – працівники, яким притаманна задоволеність працею, керівництвом, колегами; вони є відкритими, організованими, контактними, неконфліктними, активно беруться до нової роботи, допомагають новачкам та завжди прагнуть до вдосконалення та прояву своїх творчих здібностей;

"виконавці" – працівники, які також задоволені працею та колективом, в якому працюють, є дуже дисциплінованими та організованими, досить контактними та відкритими для оточуючих, прагнуть досягнення компромісу в конфліктних ситуаціях, але у них немає прагнення до постійного вдосконалення, а також вони не прагнуть проявляти ініціативу та брати на себе відповідальність за рішення певних питань;

"конформісти" характеризуються незадоволеністю працею, заробітною платою, керівництвом, активністю спілкування, що несе за собою негативний характер. Працівникам, що відносяться до цієї групи, притаманне пасивне прийняття існуючого порядку, виконують тільки вузьке коло зобов'язань та не бажають підкорюватися змінам;

"руйнівники" – працівники, які незадоволені всім: роботою, заробітною платою, своїм соціальним становищем, керівництвом, співробітниками. Водночас, вони не бажають працювати, постійно конфліктують з оточуючими, абсолютно інертні. Ці члени колективу тільки руйнують взаємовідносини в колективі та часто виступають ініціаторами конфліктів від міжособистісних до міжгрупових.

Виходячи з вищевикладеного, для оцінки ефективності впровадження заходів щодо антикризового менеджменту персоналу введемо бальну оцінку: для найбільшої ефективності підсистеми – 4 бали, для найменшої – 1 бал. Тоді ефективність запроваджених заходів на певному етапі кризової ситуації з урахуванням розподілу персоналу на підприємстві на поведінкові групи можна навести у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

Ефективність антикризових заходів на різних етапах кризової ситуації з урахуванням складу персоналу

Підсистеми антикризового менеджменту	Група персоналу			
	"творці"	"виконавці"	"конформісти"	"руйнівники"
докризова	4	3	2	1
у момент кризи	4	3	2	1
під час виходу з кризи	4	3	2	1
післякризова	4	3	2	1

З результатів проведеного аналізу стає очевидним, що досить складно виявити оптимальний розподіл персоналу за поведінковими групами, який, у свою чергу, забезпечував би знаходження персоналу підприємства в нормальному стані, а також співвідношення груп в інших кризових станах.

Дослідження проводилося на п'яти промислових підприємствах Харківського регіону, склад персоналу яких за поведінковими групами у 2006 році наведений у табл. 2.

Таблиця 2

Розподіл персоналу за групами на прикладі окремих підприємств Харківської області, у % до кількості респондентів

Групи персоналу	"творці"	"виконавці"	"конформісти"	"руйнівники"
Підприємство				
УБ ТОВ "ПІРАНА"	20,24	42,43	24,29	13,04
ВАТ Харківський електротехнічний завод "Укрелектромаш"	37,05	28,87	15,46	18,62
ВАТ "Швейна фабрика імені Тінякова"	31,0	42,0	21,33	5,67
ДП "Завод імені В.О. Малишева"	36,0	42,0	14,0	8,0
ВАТ "Харківський тракторний завод"	16,29	25,21	23,0	35,5



Таким чином, стає зрозумілим, що ефективність антикризових заходів з урахуванням складу персоналу за поведінковими групами є наступною: в УБ ТОВ "ПІРАНА" – 20%, на ВАТ "Швейна фабрика імені Тінякова" прогнозується 38%, на ДП "Завод ім. В. О. Малишева" – 13%, у ВАТ Харківський електротехнічний завод "Укрелектромаш" – 9%. Стосовно результатів прогнозного запровадження технології антикризового менеджменту персоналу на ВАТ "Харківський тракторний завод", то заходи виявляються найменш ефективними (3%), оскільки на підприємстві преваюють працівники, що відносяться до "руйнівників" (35,5% від загальної кількості працівників), в той час як "творці" та "виконавці" лише 16,29% та 25,21% відповідно.

Зазначена технологія була впроваджена на підприємстві хімічної промисловості Українсько-болгарське ТОВ "ПІРАНА" у 2007 році, у результаті чого були отримані наступні дані: рівень загрози виникнення фінансової кризи знизився. Поряд із цим, унаслідок застосування запропонованих методів впливу на персонал в УБ ТОВ "ПІРАНА" позитивно змінився його поведінковий склад: "творці" – 24,24%, "виконавці" – 45,43%, "конформісти" – 21,29%, "руйнівники" – 9,04%.

На основі цього можна зробити висновок про те, що застосування зазначеної технології антикризового менеджменту персоналу підприємства на вітчизняних промислових підприємствах має певну ефективність та дозволить досягти певних змін у результатах їх фінансової діяльності.

Подальше дослідження планується проводити в напрямку розгляду нових методів впливу на працівників та розширення аспектів поведінкового підходу до антикризового менеджменту персоналу підприємства.

Література: 1. Миронова О. М. Виокремлення основних етапів антикризової діяльності промислового підприємства // Управління розвитком. Зб. наук. ст. – 2006. – №7. – С. 82 – 84. 2. Миронова О. М. Диференціальний підхід до управління персоналом в рамках антикризової діяльності підприємства // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – 2005. – №31. – С. 119 – 124.

Мельник Ю. О.

УДК 658.012.323

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ ТА СКЛАДОВІ ЙОГО РОЗВИТКУ В РИНКОВИХ УМОВАХ

Процес соціально-економічних перетворень, який був викликаний трансформацією економіки України, вимагає підвищеної уваги до питань праці і, насамперед, до питань трудового потенціалу. Це, у першу чергу, пов'язано з тим, що в Україні в період оволодіння навиками ринкового господарювання був значно порушений процес розвитку та поновлення трудового потенціалу суспільства. Трудовий потенціал, що є здатним до розвитку, перетворює людину в найважливіший ресурс виробництва: продуктивність праці, мотивація та інноваційний потенціал людини визначають успіх стратегії, спрямованої на інтенсифікацію виробництва, конкурентоспроможність тощо.

Одними з останніх досягнень теоретично-практичного дослідження питань використання людини в процесі трудової діяльності є обґрунтування таких категорій і понять, як "людські ресурси" та "людський капітал". У "Економічній енциклопедії" людський капітал визначається як особливий вид капіталовкладень, сукупність витрат на розвиток освітнього потенціалу людини, підвищення якості й поліпшення функціонування робочої сили. До складу об'єктів людського капіталу звичайно включають знання загальноосвітнього і спеціального характеру, навички, накопичений досвід [1].

Визначення "людський капітал", як і політекономічна категорія "робоча сила" представляє ринкову оцінку майбутньої праці певної якості, а не оцінку самого індивіда, який використовує в цілому процесі лише частину активів свого людського капіталу. Тому більш логічним є визначення сукупності здібностей, знань, навиків та мотивацій як трудовий потенціал, а не капітал.

У тлумачному словнику зазначається, що потенціал – це ступінь потужності в будь-якому відношенні, сукупність будь-яких засобів, можливостей [2]. Широке трактування поняття "потенціал" полягає в його розгляді як джерела можливостей, засобів, запасів, що можуть бути приведені в дію, використані для рішення будь-якого завдання або досягнення визначеної мети; можливостей окремої особи, суспільства, держави у визначеній області. Таким чином, терміни

© Мельник Ю. О., 2008

"потенціал", "потенційний" означають наявність у будь-кого (будь то окремо взята людина, первинний трудовий колектив підприємства, суспільство в цілому) схованих, ще невиявлених можливостей або здібностей у відповідних сферах життєдіяльності [3].

На початку XXI століття з'явилась необхідність нової парадигми, яка характеризує перехід від теорії факторів економічного зростання до концепції розвитку людини та її потенціалу [4]. В системі управління підприємством орієнтація на нову парадигму означає приділення особливої уваги формуванню та розвитку трудового потенціалу підприємства. Застосовуючи визначення "потенціал" щодо трудової сфери можна відзначити, що трудовий потенціал характеризує певні можливості, які можуть бути мобілізовані для досягнення конкретної мети.

Вивченню сутності трудового потенціалу присвячено багато наукових праць [3 – 5]. Існує декілька підходів до визначення поняття "трудова потенціал", які можна визначити як ресурсний, статистичний, якісний, інтегральний, ситуаційний.

Можна говорити про трудовий потенціал на рівні окремої людини, міста, усього суспільства, підприємства, оскільки він становить сукупність усіх здібностей і можливостей людини до праці. Трудовий потенціал повинен представити людський фактор у динаміці, у вигляді безперервного багатопланового процесу, що характеризує сховані можливості [5].

Трудовий потенціал працівника – інтегруючий показник ступеня соціальної стійкості суспільства і рівня його практичної готовності до інновацій. Трудовий потенціал суспільства – це, по-перше, сукупність умов, що забезпечують реалізацію трудового потенціалу працівника; по-друге, нова якість, що виникає при цільовому об'єднанні індивідів і колективів у ході їхньої трудової взаємодії.

Трудовий потенціал підприємства – це система якостей конкретного трудового колективу, пов'язана з обов'язковим взаємодоповненням, взаємозалежністю і взаємодією його членів.

У результаті узагальнення існуючих підходів, можна визначити, що трудовий потенціал на будь-якому рівні – це показник інтегральної дієздатності людей, що виникає з органічної єдності якісних і кількісних характеристик економічно активного населення, трудових ресурсів, сукупного робітника і члена суспільства. Таким чином, на мікрорівні трудові ресурси і сукупний робітник підприємства або організації виступають в якості носіїв трудового потенціалу.

Здатність працівника до праці реалізується у визначених технічних, економічних, організаційних, соціальних і інших умовах і від цього залежать результати праці. Тому треба розглядати трудовий потенціал не тільки як масу праці, яким володіє виробничий об'єкт, але і включати умови реалізації цього потенціалу (технічну озброєність праці, рівень її механізації, організації і т. д.), які характеризують виробничий потенціал підприємства. При цьому спрацьовує синергетичний ефект, який може значно перевищувати просту арифметичну суму виробничого та трудового потенціалів.

Отже, узагальнюючи існуючі погляди та з огляду на суспільні умови, можна зробити висновок, що трудовий потенціал підприємства – це інтегральна дієздатність трудового колективу до виробничої діяльності, що виникає з органічної єдності якісних і кількісних характеристик персоналу та реалізується у визначених технічних, економічних, організаційних, соціальних і інших умовах виробництва.

Ураховуючи це, доцільно звернути особливу увагу на трудовий потенціал підприємства як необхідний елемент ефективної роботи складної виробничої системи.

Трудовий потенціал підприємства – це складне соціально-економічне поняття. Оптимізуючи процеси управління ним, треба визначити основні складові трудового потенціалу підприємства.

Дослідження проблем трудового потенціалу підприємства зумовлює виокремлення в його структурі компонентів, які б характеризували його не лише під кутом зору безпосереднього змісту, а й відбивали комплексно ті його елементи, що становлять сукупність соціально-економічних відносин і умов, за яких відбувається повне відтворення трудового потенціалу. Тому для більш повного розкриття змісту трудового потенціалу підприємства необхідно розглядати безпосередні складові в контексті ефективного управління підприємством.

На відміну від існуючих підходів до визначення змісту трудового потенціалу підприємства, пропонується визначити три змістовні складові трудового потенціалу підприємства, який включає:

натуральну (особистісну), що виражається в сукупності фізичних здібностей, стану здоров'я, знань, умінь, навичок інтелектуального та професійного розвитку працівників підприємства;

вартісну, що відображає вартість відтворення трудового потенціалу, тобто забезпечення задоволення матеріальних та духовних потреб колективу підприємства у розширеному масштабі; соціальну, яка відображає суспільну сторону формування та функціонування трудового потенціалу в певних соціальних умовах. Це є актуальним при переході на нову парадигму управління, орієнтовану на людину як мету виробництва.

Рівень потенціалу, характеризуючи наявний стан системи, обумовлений тісною взаємодією всіх трьох перерахованих вище складових.

Натуральна (особистісна) форма передбачає розгляд працівника з точки зору певних психофізіологічних потреб, задоволення яких обумовлює рівень відтворення природної здатності індивідуума та виробничого колективу працювати, розвиватися та підвищувати кваліфікаційний рівень. Трудовий потенціал робітників є спроможним відтворюватися лише тоді, коли задоволені базові потреби організму та психіки працюючого: фізіологічні потреби (потреба в їжі, домівці тощо), сприятливі умови праці, належний рівень освіти, культурний рівень та ін. Для підтримки належного рівня відтворення натуральної складової недостатньо ресурсів підприємства, значною мірою це



залежить від державного регулювання. Але, на жаль, на даному етапі заходи держави є недостатніми: витрати на освіту в 1 кварталі 2008 р. становили 9 954 млн. грн. у поточних цінах (в порівнянні із 11 580 млн. грн. у 2007 р.), витрати на охорону здоров'я та соціальну допомогу – 5 929 млн грн (у 2007 р. цей показник становив 6 596 млн. грн.) [6].

В умовах ринкового хазяювання вартісне вираження міри задовільнення потреб (не тільки фізіологічних, але й нематеріальних) виступає у вигляді ринкової ціни робочої сили. Ця ціна існує на перехресті інтересів власника (ціна попиту на робочу силу) та працівника, що наймається (ціна пропозиції). Вартість робочої сили складається із вартості простого відтворення робочої сили, на рівні відтворення минулих років, та вартості розширеного відтворення. У рамках дослідження доцільно розглядати саме розширене відтворення робочої сили та трудового потенціалу підприємства, як джерело зростання ефективності виробництва. Тобто, доцільно розглядати вартість відтворення трудового потенціалу працівників як частку ціни робочої сили. Саме сюди закладається вартість відтворення трудового потенціалу робітника та підприємства.

Просте відтворення робочої сили може бути представлено у вигляді споживчого кошика (на рівні суспільства), рівня мінімальної заробітної плати (на рівні підприємства та працівника). Не можна забувати, що всі ці показники повинні узгоджуватися із існуючим рівнем інфляції та пильно контролюватися державою, як гарантія подальшого існування населення країни. Темпи зростання середньої заробітної плати, наприклад, у червні 2008 р. скоротились порівняно з червнем 2007 р. майже удвічі – з 11,7% до 5,4%, а середньорічна інфляція вдвічі зросла (29,3% у порівнянні із 13% у червні 2007 р.) [6]. Усе це відбувається на фоні подорожчання основних споживчих продуктів (таблиця) [7].

Таблиця

Прожитковий мінімум на початок 2008 року, грн

Показники	Для дітей віком до 6 років	Для дітей віком від 6 до 18 років	Для працездатних осіб	Для осіб, які втратили працездатність
Вартість продуктів харчування	305	407	316	236
Вартість непродовольчих товарів	103	106	115	94

Відношення стосовно заробітної плати як джерела задовільнення потреб відбуваються на ринку праці та безпосередньо на підприємстві, яке займає своє місце в економічному середовищі. Таким чином, між працівником або трудовим колективом та підприємством виникають взаємовідносини соціальної властивості. Ці відносини відображають соціально-економічну сторону відтворення трудового потенціалу на підприємстві.

Найважливіше місце в соціальних відносинах на підприємстві відіграє система мотивації працівників. Управління мотивацією є суттєвою часткою управління відтворенням трудового потенціалу на підприємстві і повинне бути об'єктом пильної уваги керівництва підприємства.

Розглядаючи соціально-економічну сторону питання, треба відмітити інші важливі складові. Насамперед, це зовнішнє економічне середовище. Мінливе середовище ринку праці, висока конкуренція та обмежена кількість робочих місць обумовлюють необхідність швидкого пристосування до нових умов та розвитку підприємства як гарантії виживання. Відтворення трудового потенціалу підприємства також повинне бути ефективним та відбивати сучасний стан розвитку цивілізації.

Отже, розглянувши основні складові трудового потенціалу підприємства, можна зробити висновок, що забезпечення стабільного розвитку, розширеного відтворення трудового потенціалу підприємства сьогодні – це не тільки засіб та умова розвитку суспільного виробництва, але й пріоритетна мета якісного поліпшення стану сучасної української економіки. Реалізація цієї мети можлива лише за умови реформування управління, зокрема трудовим потенціалом, процесом його відтворення, використання, примноження, що стає необхідним елементом регулювання соціально-економічних відносин у суспільстві.

Література: 1. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3 / За ред. С. В. Мочерного. – К.: Видавничий центр "Академія", 2002. – 952 с. 2. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – 4-е изд., доп. – М.: ООО "ИТИ технологии", 2003. – 944 с. 3. Пилипів М. І. Трудовий потенціал, перспективи його розвитку // Регіональна економіка. – 2001. – №7. – С. 212 – 216. 4. Економіка труда: (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М.: ЭКЗАМЕН, 2003. – 736 с. 5. Богиня Д. П. Управління потенціалом підприємства. – К.: Знання-Прес, 2002. – 258 с. 6. www.ukrstat.gov.ua 7. Споживчий кошик. Приречені на злидні...// Міські акценти. – 2008. – www.zaxid.net/article/12572. 8. Андрієнко Б. Чи є демографічна криза в Україні? // Праця і зарплата. – 2005. – №41. – С. 5.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасний суспільний процес характеризується посиленням ролі інформації, інтелектуальних продуктів у різних сферах життя, і, в першу чергу, в економіці. Це вимагає посилення теоретичних досліджень сутності інтелектуальних факторів виробництва та розробки механізмів практичного управління ними. Незважаючи на зростаючу увагу в науковій економічній літературі до питання інтелектуальних чинників виробництва, залишається актуальним питання встановлення чіткої сталої термінології відносно таких основних понять, як "інтелектуальні ресурси", "інтелектуальний капітал", "інтелектуальний потенціал", що стримує науково обґрунтовану розробку і використання механізмів управління ними в межах підприємств.

Починаючи з другої половини минулого століття низка науковців (Д. Рісмен, Д. Белл, П. Дракер, Т. Стюарт, Г. Беккер, Л. Едвінсон, Е. Брукінг, Л. Прусак) розпочали аналіз впливу інтелектуальних чинників на якісний відрив економіки розвинених країн. Зазначені автори підкреслюють, що успіх економіки сучасних найбільш розвинених країн базується на впровадженні техніко-технологічних, маркетингових, організаційних та інших інновацій, розвитку знань, широкому залученні у виробництво інформаційних ресурсів, тобто на тих активах, які поступово прийняли позначення "інтелектуальний капітал підприємства" [1 – 4].

Продовжуючи дослідження проблеми функціонування інтелектуальних ресурсів, низка вітчизняних дослідників (А. Чухно, С. Вовканич, Б. Данилишин, В. Куценко, О. Морозов, О. Кендюхов, В. Ткаченко, А. Покритан, Є. Панченко, О. Яновський, Ю. Гава) певною мірою висвітили суттєву і змістовну сутність категорій "інтелектуальні ресурси", "інтелектуальні активи", "інтелектуальний капітал", "інтелектуальний потенціал" [5 – 10]. Водночас у дослідників виникають й доволі значні розбіжності в розумінні об'єкта управління в сфері інтелектуальної праці, що має наслідком розбіжність термінологічного апарату у галузі використання інтелектуальних ресурсів, неможливість розробки універсальних методів вартісної оцінки інтелектуального фактора виробництва, а також методик оцінки ефективності даних ресурсів у межах виробничих систем.

Мета даної статті – обґрунтування необхідності управління інтелектуальним потенціалом підприємства на основі сутнісного і змістовного аналізу категоріального апарату у сфері інтелектуальних ресурсів підприємств і застосування запропонованого в статті підходу до розуміння поняття "інтелектуальний потенціал".

Інтелект людини, суспільства, з погляду на нього як економічний ресурс, не є принципово новою науковою проблемою. Класики світової і вітчизняної економічної думки певною мірою торкалися цього питання, досліджуючи проблеми взаємодії факторів виробничого процесу, підвищення ефективності використання трудових ресурсів тощо. Певною мірою це стосується праць А. Маршалла, К. Маркса, а в працях В. І. Вернадського й взагалі набуває вигляду вчення про ноосферу як новий якісний стан біосфери і загалом людської цивілізації [5, с. 52]. Однак безсумнівно вирішальної значущості інтелектуально-інформаційні ресурси набули саме у другій половині ХХ ст., коли знання, інформація, інформаційні системи і технології продемонстрували свою провідну роль у забезпеченні успіху не тільки в межах окремих компаній, галузей, але й у цілому країні та світової спільноти, яка позначається як "економіка знань".

Характерними рисами економіки знань є: зміна пропорцій між сферами матеріального виробництва і сферою послуг (у розвинених країнах переважають сфера освіти, науки, культури, тобто галузі, що забезпечують всебічний розвиток людини); стрімкий розвиток галузей, що широко застосовують досягнення науки; зростання витрат виробництва на придбання комп'ютерів, програмного забезпечення, інформаційних мереж; високі й подалі зростаючі вимоги щодо освітньо-професійних, творчих, креативних властивостей працівників, залучених у виробництво. Це зумовлюється набуттям провідної ролі інформації, знаннями, інтелектом людини серед ресурсів виробництва [6 – 8]. Нові умови об'єктивно вимагають уведення в економічний обіг категоріального апарату, що описував би механізм функціонування інтелектуальних чинників.

Інтелектуальні ресурси, за аналогією до класичного визначення категорії "ресурси" (яке використовується стосовно природних, трудових, технічних, технологічних, фінансових ресурсів), – це наявні в окремої людини або організації запаси у вигляді знань (загальних, спеціальних, виключних), накопиченого досвіду, зв'язків, засобів і мереж комунікації, інформаційних технологій, які можуть бути використані як джерела засобів і доходів. По суті, це позначення наявних у



організації засобів для утворення інтелектуального капіталу – у їхньому сутнісному описі, за природою походження. Отже, термін "ресурси" має характеризувати фізичний, речовинний зміст джерел розумової праці.

Відштовхуючись від марксистської теорії капіталу, інтелектуальний капітал становить вартість, уведену у виробничий процес з метою створення додаткової вартості. Тобто в даному контексті мова йде про набуття ресурсами властивості джерела створення нової вартості. Отже, інтелектуальний капітал – економічна категорія, що характеризує якісний стан інтелектуальних ресурсів суб'єкта господарювання як джерела створення нової вартості. Вона може бути розкритою, спираючись на термінологічний, структурний або функціональний підходи, тому наявна велика розбіжність трактування цієї категорії в сучасних економічних дослідженнях [9]. Відповідно до структурного підходу зміст інтелектуального капіталу визначається складовими частинами, які підлягають окремій ідентифікації, оцінці й обліку в економічній системі підприємства, як наведено на рис. 1.

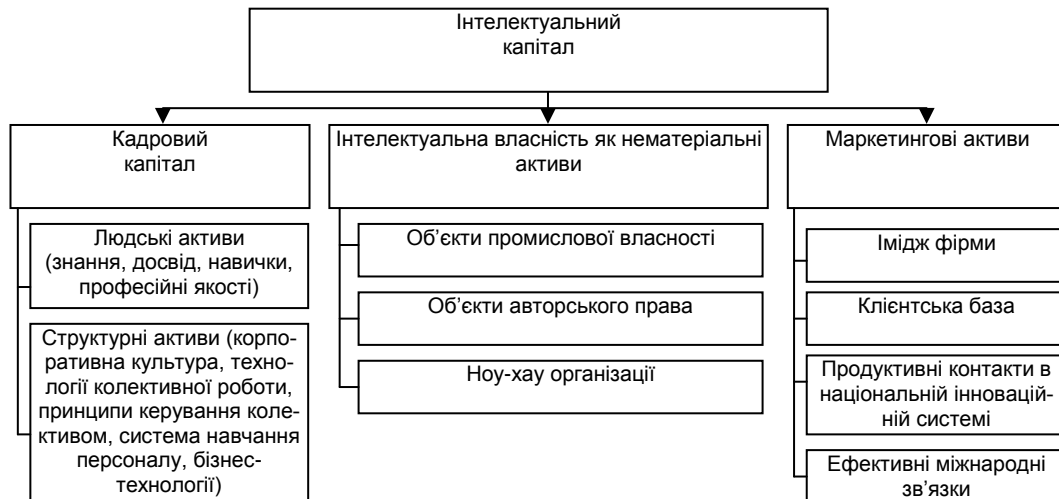


Рис. 1. Структура інтелектуального капіталу підприємства [11, с. 11]

Адаптований до практичних умов управлінської діяльності інтелектуальний капітал буде позначати формалізований, зафіксований інтелектуальний матеріал, що може використовуватись для отримання результатів творчої праці (винахід, ноу-хау, промисловий зразок, база знань тощо). Причому кінцевий результат його застосування буде залежати також від умов використання – чинників і умов зовнішнього середовища, ефективності використання інших видів капіталу, ефективності керування та ін.

Використання поняття "потенціал" у зв'язку з інтелектуальними факторами виробництва традиційно притаманне вживанню у військовій галузі, вивченні фізичних, демографічних процесів тощо, зумовлене тими обставинами, що вивчення динаміки інтелектуальних ресурсів підприємств потребує їхнього кількісного розуміння і оцінювання результативності.

У О. Кендюхова [9] ми зустрічаємо наступне термінологічне тлумачення категорій "інтелектуальний капітал" і "інтелектуальний потенціал". За автором, інтелектуальний капітал – це капітал, створений людським або машинним інтелектом і представлений інтелектуальними ресурсами. Інтелектуальний потенціал автор пропонує розуміти як можливості, надані організації її інтелектуальними ресурсами в теперішній час і в майбутньому, і які можливо використати для досягнення певних цілей (хоча сам процес використання потенціалу й не обов'язково відбудеться). Виходячи з подібного бачення сутності інтелектуального потенціалу, в сучасній літературі поширений погляд на важливість управління інтелектуальним капіталом підприємства. Але, на погляд авторів цієї статті, окрім безперечної важливості управління джерелами створення інноваційної продукції – знаннями робітників, об'єктами інтелектуальної власності, структурними або маркетинговими активами (тобто інтелектуальним капіталом), не менш важливим є забезпечення досягнення максимальної ефективності використання зазначених джерел. Автори пропонують власну точку зору на термінологію, пов'язану з інтелектуальними ресурсами підприємства, яка обумовить подальші висновки щодо об'єкта управління інтелектуальної праці.

Економічна енциклопедія [12] загальним поняттям "потенціал" позначає наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальну структуру та вміння раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети. На погляд авторів, таке бачення характеризує всі необхідні риси потенціалу, що дозволяють сформулювати нижче наведене визначення інтелектуального потенціалу підприємства.

Під інтелектуальним потенціалом підприємства, на наш погляд, слід розуміти кількісну характеристику результативності інтелектуального капіталу, або максимально можливий результат використання наявного інтелектуального капіталу за збігом сприятливих умов середовища. Виходячи з такого бачення та загальних засад менеджменту, управління інтелектуальним потенціалом підприємства можливо здійснювати на підставі функцій, наведених на рис. 2.

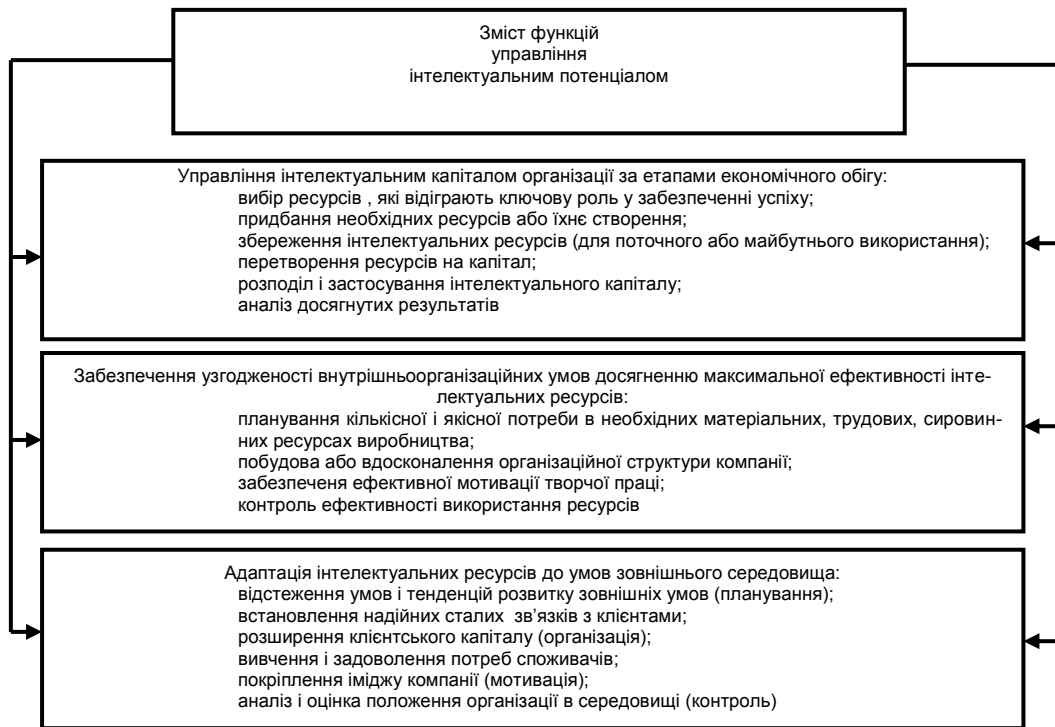


Рис. 2. **Зміст функцій управління інтелектуальним потенціалом**

Як видно з рис. 2, процес управління інтелектуальним потенціалом підприємства охоплює поряд з безпосередньо управлінням інтелектуальним капіталом дії з узгодження його з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Зауважимо, що результат управлінських зусиль у напрямку інтелектуального потенціалу підприємства має простежуватись як за критеріями економічної ефективності, так і за показниками розвитку людських ресурсів, задоволення споживачів, повноти використання інформаційних технологій, а також непрямыми індикаторами – ринковою вартістю компанії, вартістю продуктів фірми, розвитком інфраструктурних галузей.

Під інтелектуальним потенціалом підприємства автори пропонують розуміти максимально можливий результат використання наявного в нього інтелектуального капіталу за збігом сприятливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Процес управління інтелектуальним потенціалом підприємства слід розглядати як дії із узгодження інтелектуальних ресурсів виробничої структури, факторів і умов зовнішнього середовища, а також внутрішнього середовища організації для забезпечення досягнення максимальної можливої результативності інтелектуального капіталу.

У подальших дослідженнях вважається доцільним дослідити умови розширеного відтворення інтелектуального капіталу як основного фактора виробництва економіки нового типу. Актуальним є також вироблення принципів і методики практичного оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства.

Література: 1. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. (Знания – ключ к успеху в новом тысячелетии). Пер. с англ. / Под ред. Л. Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с. 2. Drucker P. F. Beyond the Information Revolution // The Atlantic Monthly. – 1999. – Vol. 284. – №4. 3. Edvinson L. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding It's Hidden Brainpower / L. Edvinson, M. S. Malone. – N.Y.: "Harper Business", 1997. – 420 p. 4. Stewart T. A. Intellectual capital: the new wealth of organizations. – New York: Doubleday Currency, 1997. – 278 p. 5. Морозов О. Ф. Ціна думки – інтелектуальний капітал: Монографія. – Донецьк: ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2005. – 352 с. 6. Чухно А. Интеллектуальный капитал: сущность, формы и закономерности развития // Экономика Украины. – 2002. – №11. – С. 48 – 55; №12. – С. 61 – 67. 7. Данилишин Б. Интеллектуальные ресурсы в экономическом росте: пути улучшения их использования / Б. Данилишин, В. Куценко // Экономика Украины. – 2006. – №1. – С. 71 – 79. 8. Вовканич С. Соціогуманістичний контекст наукомісткої економіки інноваційного суспільства // Экономика Украины. – 2005. – №2. – С. 53 – 59; №3. – С. 42 – 49. 9. Кендюхов О. Гносеологія інтелектуального капіталу // Экономика Украины. – 2003. – №4. – С. 28 – 32. 10. Кендюхов А. Сущность и содержание организационно-экономического механизма управления интеллектуальным капиталом предприятия // Экономика Украины. – 2004. – №2. – С. 33 – 41. 11. Багов В. П. Управление интеллектуальным капиталом: Учебное пособие / В. П. Багов, Е. Н. Селезнев, В. С. Ступаков. – М.: ИД "Камерон", 2006. – 248 с. 12. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 / За ред. С. В. Мочерного. – К.: Видавничий центр "Академія", 2002. – 952 с.

УПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН: ФАКТОР ПЕРСОНАЛУ

*"Вживають не найсильніші, не найрозумніші,
вживають найприспособленіші до змін".
Чарльз Дарвін*

Із-за складнощів, що викликані станом деяких змінних, які зумовлюють нововведення, взаємозв'язків цих змінних та реакцій на нововведення, ефективне управління ними є одним з найважчих завдань для менеджерів. В економічній літературі під управлінням змінами розуміють процес постійного корегування напряму діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей.

Тому для розуміння можливих ускладнень, менеджер повинний спрогнозувати можливі варіанти впровадження нововведень. Нерідко недостатня опрацьованість алгоритму змін або сама поведінка того, хто намагається їх здійснити, викликає опір і гальмує весь процес.

У зв'язку з цим, мета даної статті – переміщення центру уваги з організаційних змін на поведінку людей, яких торкнуться зміни. Відповідно до цього підходу, розглянемо управління людьми в процесі змін з використанням знань у сфері мотивації співробітників, роботи в колективі та управління.

Проблема управління організаційними змінами висвітлена в роботах теоретиків та практиків управління, таких, як Д. Харрінгтона, К. С. Єсселінга, Харма Ван Нимвегена, М. Робсона, Ф. Уллаха, Д. Борисової, Д. Савицького, М. Стожарова, Л. Савицької, П. Коллерета, Р. Шнайдера, П. Легри, Х. Пакка. Але питання управління персоналом у процесі змін розкрито не в повній мірі.

Якщо керівники зважили всі ризики та передбачили вирішення можливих труднощів на рівні менеджменту, то не можна ігнорувати й людський чинник [1; 2]. Саме людський аспект в організаційних змінах є фундаментальним, тому що поведінка людей в організації в результаті визначає напрямки та ефективність. Співробітники повинні розуміти, мати бажання і можливість запровадити в життя зміни, які, на перший погляд, можуть здаватися чисто технічними або структурними, але надалі можуть вплинути на діяльність підприємства.

Отже, організація, що змінюється, й люди, які в ній працюють, повинні набувати нові знання, отримувати більше інформації, вирішувати нові завдання, удосконалювати навички і уміння; міняти робочі звички, цінності та відношення до справ в організації. Зміни цінностях та стосунках неможливо обійти, оскільки без них неможливі будь-які реальні зміни.

Теорія змін поведінки людини була розроблена соціологом Куртом Левінім [3]. Ця теорія включає три послідовні стадії: "розморожування", "зміна" і "повторне заморожування" (рис. 1.)

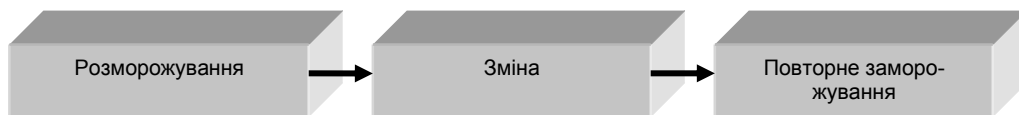


Рис. 1. Три стадії змін поведінки людини за Куртом Левінім [3]

У сучасних умовах дану теорію доцільно тлумачити наступним чином, спираючись на розробки К. Левіна в роботі [3].

Під розморожуванням будемо розуміти тривожну ситуацію, оскільки вважається, що для формування потреби в новій інформації потрібна певна частка неспокою або незадоволеності. Тобто для початку змін у стабільній системі необхідно її штучно дестабілізувати. Для нестабільної системи, особливо якщо вона нестабільна протягом довгого часу, необхідно подолати невіру співробітників у можливість позитивних змін.

Під зміною – центральну стадію процесу, коли керівництво й співробітники пробують пристосовувати до існуючої практики нові стосунки, методи роботи та форми поведінки. Це є процесом запуску нововведення з метою переходу від ідеальної моделі нововведення до моделі реальної і можливої в рамках організації.

Під повторним заморожуванням – ситуацію, коли учасники процесу нововведень упроваджують у практику зміни, що апробовані та оцінені як ефективні саме для цієї організації. Процеси, які протікають на цій стадії, вимагають сприятливого і підтримуючого середовища (зокрема, схвалення відповідального керівництва). Підлеглі в цьому випадку особливо усвідомлюють свої досягнення у вирішенні поставлених завдань, зростає самоповага. На

початкових етапах цієї стадії абсолютно необхідно підкріплювати кожне, навіть незначне досягнення підлеглих за допомогою нагороджень, премій, листів подяки тощо. На пізніших етапах бажано також час від часу підсилувати цей процес, щоб сприятливі зміни в роботі не зникли. Важливо пам'ятати, що досягнення не фіксуються раз і назавжди, а вимагають постійного додаткового стимулювання, як форми регулярного менеджменту.

Зрештою придбані форми поведінки співробітників або посилюються і засвоюються, або відкидаються. Таке протистояння може бути наслідком ряду психологічних причин, серед яких найважливішими можуть вважатися: страх погіршення положення, відсутність переконаності в необхідності змін, незадоволеність змінами, що насаджуються зверху, незадоволеність несподіванками, страх перед невідомістю, страх перед невдачею, порушення встановленого порядку, звичок і взаємин, відсутність пошани і довіри до особи і т. д.

Виходячи з концепції змін поведінки людини К. Левіна, найскладнішим є етап самої зміни. Чим спокійніше він пройде для персоналу підприємства, тим вище представляється результат перетворень. Оскільки зміни мають циклічний характер [1], то для того, щоб процес внесення змін пройшов максимально ефективно, необхідно робити декілька речей одночасно з метою збереження рівноваги між порядком і дестабілізацією. Як показує аналіз економічної літератури [2; 4; 5], управління організаційними змінами весь час проходить одні і ті ж стадії:

- аналіз поточного стану справ;
 - визначення кінцевої мети і складання плану проведення перетворень;
 - підключення до роботи необхідної кількості співробітників;
 - відстежування та закріплення отриманих результатів.
- Узагальнемо ці стадії, відображені на рис. 2.

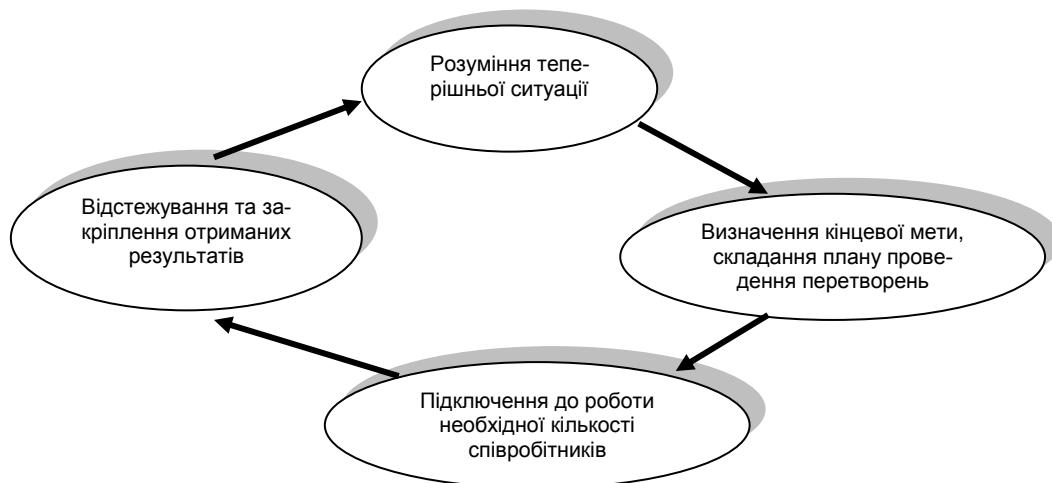


Рис. 2. Стадії організаційних змін

Якщо накласти вищезгадані стадії управління організаційними змінами на концепцію змін поведінки людини К. Левіна, то отримаємо наступне.

На стадії розморожування відбудеться аналіз поточного стану справ, з'ясування ситуації, в якій підприємство знаходиться зараз. Тоді керівникові необхідно переконатися, що запропоновані зміни не протистоять планам розвитку організації, дивитись на зміни з погляду ситуації, в якій працює підприємство (чи не з'явилися нові конкуренти; чи не помінявся попит; можливо, з'явилися нові технології; а також, як змінилася ситуація в політичній і економічній сферах). Слід проаналізувати, як ці чинники можуть вплинути на організацію. Крім того керівник повинен оцінювати поточний стан справ на всіх рівнях своєї організації. Для повного розуміння того, що відбуватиметься під час переходу на нові умови роботи і поведінки людей, які будуть в нього залучені, необхідне безпосереднє спілкування. Слід проаналізувати думку персоналу з приводу того, що вони хочуть змінити в роботі організації. Аналіз поточного положення справ включає ще й оцінку менеджерами власних відчуттів у ролі керівника організаційних змін.

Далі на цьому етапі визначається кінцева мета та розроблюється план проведення перетворень. При складанні послідовного плану дій логічно взяти за основу те, що є результатом переговорів з персоналом, взявши до уваги внутрішні та зовнішні фактори. Керівникові процесу змін доведеться проаналізувати існуючі точки зору, узагальнити отримані дані та поставити реальні цілі, які знайшли б підтримку в більшості. Необхідно представити ці перспективи просто і доступно, так, щоб було зрозуміло всім. Слід спробувати зробити так, щоб працівникам були зрозумілі деталі переходу на нові умови, щоб вони не суперечили їх цілям і щоб співробітники володіли необхідними діловими якостями та професійними навичками. Не менш важливим є реальним є покроковий план, в якому менеджер повинен показати, що буде зроблено на кожному етапі і як проводитиметься оцінка отриманих результатів.

Стадія зміни пов'язана з підключенням до роботи необхідної кількості співробітників. Внесення змін до роботи всієї організації вимагає навичок роботи з різноманітними засобами зв'язку і такої



кількості знань, якою не може володіти пересічна людина. Оскільки процес внесення змін завжди починається з періоду проб та помилок, то проводиться перебір та аналіз різних підходів та стратегій для досягнення результатів [4; 6]. Під час цього періоду необхідні люди, які охоче поекспериментували б з новими ідеями та методами та в яких не зникло б це бажання після перших невдач.

Опір змінам, як свідчить досвід, є неминучим явищем, проте після того, як керівництво вирішило ввести зміни, опір необхідно подолати. Згідно з аналізом робіт [5; 7] будь-яка зміна традиційних методів створює опір у всіх людей, кого ці зміни стосуються: і в керівників, і в підлеглих. Щоб справитися з цією часто виникаючою проблемою, керівництво спочатку повинне зрозуміти, чому люди не хочуть змін. Люди чинять опір змінам з трьох основних причин: невизначеності, відчуття втрат і переконання, що зміни нічого хорошого не принесуть. Аналіз теорії і практики впровадження організаційних змін за роботами [2; 4] дозволив узагальнити перевірені методи, за допомогою яких можна зменшити або повністю усунути опір змінам (таблиця).

На стадії повторного заморожування відбувається відстежування і закріплення отриманих результатів. Для того, щоб відстежити і закріпити отримані результати, керівники повинні поставити перед співробітниками певну мету і розробити спеціальні системи оцінки результатів. Постановка певних завдань виконує декілька функцій, вона допомагає зробити результати відчутнішими відносно показників продуктивності кожного співробітника і діяльності всієї організації в цілому. Ясні цілі можуть підвищувати мотивування, а відстеження результатів дає можливість проводити моніторинг просування справ.

Таблиця

Методи зменшення опору змінам

Метод	Застосування	Позитивні риси	Негативні риси
Освіта і передача інформації	При опорі, заснованому на відсутності інформації або на неточній інформації і аналізі	Може допомогти отримати згоду на зміни з боку людей, коли їх переконують	Може зажадати багато часу, якщо в цей процес залучено багато людей
Залучення працівників у ухвалення рішень	У ситуаціях, де ініціатори не володіють всією необхідною інформацією для розробки нововведень і де інші мають значні можливості для опору	Може допомогти людям усвідомити необхідність проведення змін і їх зобов'язання допомагати цьому; може інтегрувати наявну інформацію для складання плану інновацій	Може зажадати багато часу і привести до помилок в проведеному змін
Полегшення і підтримка	Для випадків, коли маєш справу з людьми, що чинять опір тільки зі страху перед особистими проблемами	Оптимальна тактика для вирішення особистих проблем	Може відняти багато часу, дорого коштувати та все ж не допомогти
Переговори	У ситуаціях, де хтось один або група явно програють при введенні нововведень і де вони мають великі можливості чинити опір	Може бути порівняльно легким способом уникнути основного опору	У багатьох випадках може бути дуже дорогим; може настроїти інших добиватися згоди домовленостями
Кооптація	Для специфічних ситуацій, у яких інша тактика пов'язана з дуже великими витратами або взагалі нездійсненна	Може допомогти знайти підтримку в проведенні змін (але меншу, ніж участь трудящих в ухваленні рішень)	Може створити проблеми, якщо люди розпізнають кооптацію
Маневрування	У ситуаціях, де інша тактика буде неефективною або дуже дорогою	Може бути порівняльно швидкодіючим і недорогим вирішенням проблеми опору	Ініціатори можуть позбутися якоїсь частки довіри до себе; може привести до появи інших проблем
Примушення	Для ситуацій, де необхідна швидкість і де ініціатори змін володіють значною владою	Може швидко подолати будь-який вид опору	Ризикована; може створити у людей негативне відношення до ініціаторів змін

Постановка певних вимог перед співробітниками допомагає швидше адаптуватися тим, хто інакше був би проти нововведення, оцінка отриманих результатів має тенденцію підтримувати циклічність змін, оскільки дані зміни вже внесені й увага організації зосереджена на наступному завданні.

Усе вищезгадане можливо узагальнити на рис. 3.

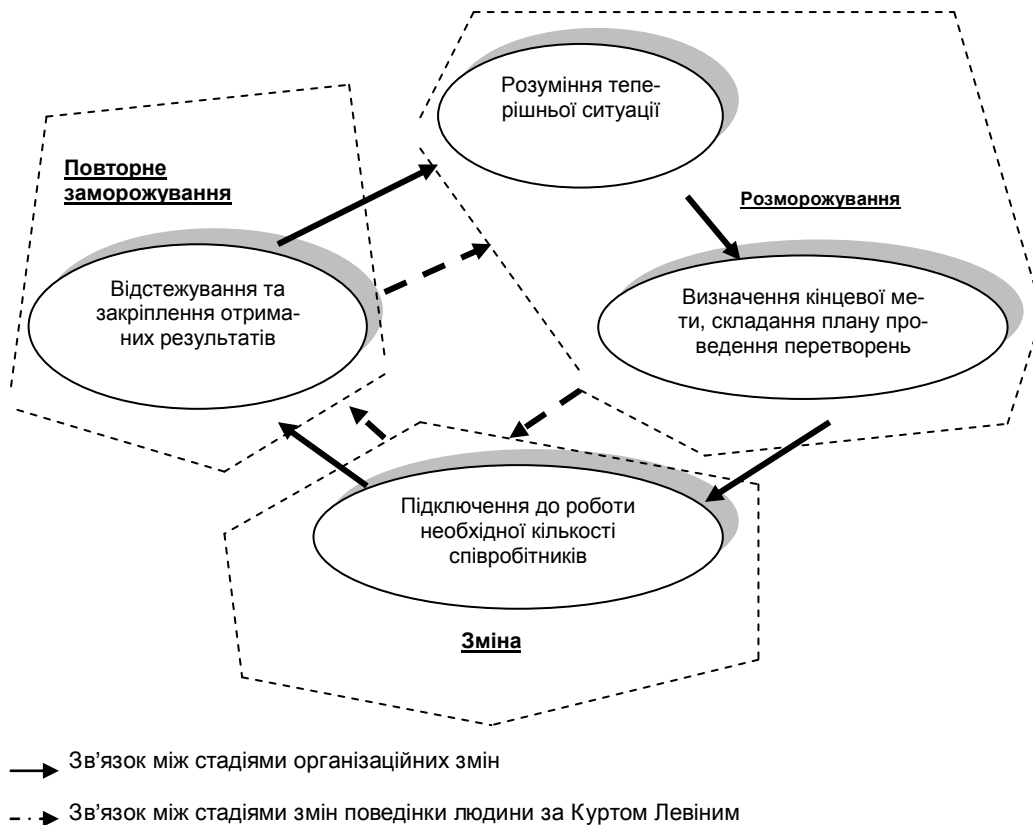


Рис. 3. Пропонована схема взаємозв'язку організаційних змін та стадій змін поведінки людини

У сучасних умовах мінливого середовища всі організації мають бути готові до того, що для забезпечення тривалого зростання і стабільності необхідно часто вносити поправки в роботу організації, що означає зміни. Керівники також повинні чітко визначити цілі й завдання, а також навички, особисті і професійні якості, які необхідні для того, щоб кожен співробітник і організація в цілому могли успішно перейти на нові умови роботи. Ефективний контроль над чинниками, які можуть перешкодити оптимальній адаптації до змін, зіграє вирішальну роль у досягненні позитивних підсумкових результатів.

Отже, узагальнюючи запропонований підхід, слід зазначити, що для ефективного переходу організації на нові умови роботи, потрібно зробити наступне:

- ясно визначити загальні цілі;
- чітко визначити нові вимоги до роботи тих співробітників, яких торкнуться зміни. Потрібно також, щоб вони розуміли, як повинні змінитися їх поведінка та підходи до ведення справ;
- організація повинна отримувати своєчасну і корисну інформацію, на основі якої щодня на всіх рівнях ухвалюватимуться рентабельні, орієнтовані на ринок рішення;
- основні робочі процеси не повинні суперечити цілям, що стоять перед організацією, і постійно удосконалюватися.

Тому чим масштабніша трансформація передус, чим більше людей в неї залучено, тим більш важливим стає культурний чинник. Недостатньо вдосконалити бізнес-процеси, структуру або стратегію компанії – потрібно змінити умови, які визначають повсякденну поведінку персоналу. Напрямок подальшого дослідження в цій галузі може бути визначення впливу організаційних змін на корпоративну культуру підприємства.

Література: 1. Бочкарев А. Организованное отступление // Эксперт. – 1998. – №5. – С. 34. 2. Боровикова Н. Нововведения в организации: предупрежден – значит, защищен / Н. Боровикова, А. Парина // Журнал "Персонал-Микс". – 2004. – №2. – С. 3 – 8. 3. Левин К. Динамическая психология: Избранные труды / Под общ. ред. Д. А. Леонтьева и Е. Ю. Патяевой; [Сост., пер. с нем. и англ. яз. и науч. ред. Д. А. Деонтьева, Е. Ю. Патяева. — М.: Смысл, 2001. – 576 с. 4. Еськов А. Л. Процессный подход – новое направление в организации труда // Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. – 2002. – №4. – С. 68 – 70. 5. Найпак Д. В. Підхід до управління організаційними змінами на підприємстві // Управління розвитком. – 2008 – №9. – С. 65 – 66. 6. www.management.com.ua 7. www.smart-edu.com

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Початковим етапом у процесі управління персоналом є набір кадрів. Від цього значною мірою залежить успішна діяльність підприємства, організації, господарства.

Досвід роботи сільськогосподарських підприємств, організацій, господарств у розвинених країнах засвідчує, що більшість виробників товарів бажають реалізувати свої цілі через кваліфікований добір персоналу.

Для вибору відповідної кандидатури на визначену посаду керівник підприємства, організації, господарства має уявляти характер самої роботи, кваліфікацію та якість претендента на посаду. Це дуже важливий етап у процесі добору претендента, який полягає в аналізі роботи, вимог до її характеру (посадові інструкції) і вимог до персоналу (вимоги роботи).

Аналіз складу роботи – це процес систематичного і детального обсягу роботи. На підставі аналізу складу роботи створюється посадова інструкція, в якій у стислій формі викладаються основні завдання, необхідні навички, відповідальність і повноваження виконавця.

Досвід засвідчує, що джерелами персоналу є: школи, коледжі, вищі навчальні заклади, органи з працевлаштування, рекламні оголошення, клієнти і постачальники, співпрацівники, випадкові претенденти.

Добір кандидатів є основою для відбору майбутніх працівників. Його зміст залежить від традицій, особливостей (культури) підприємства, організації, господарства, а також характеру посади, на яку підбирається працівник. Цей добір розпочинається з аналізу списку претендентів, з огляду їх відповідності вимогам обслуговуючого підприємства, організації, господарства до майбутнього працівника.

Отже, нормування чисельності працюючих є ключовим питанням усієї системи управління персоналом, а оцінювання персоналу буде ефективним за умови регулярності та об'єктивності його проведення, відкритості критеріїв, дотримання суворої конфіденційності результатів та активної участі працівника [1].

Формування персоналу будь якого підприємства, організації, господарства починається з планування людських ресурсів. Планування людських ресурсів або визначення, коли, де, скільки, якої якості (кваліфікації) і за якою ціною потрібно працівників, є важливою складовою бізнес-планування.

Основне завдання планування персоналу – забезпечення реалізації планів підприємства, організації, господарства щодо працівників, їх чисельності, кваліфікації, продуктивності, витрат на їх наймання. Планування персоналу утворюється за даними про наявні та заплановані робочі місця, організаційно-технічні заходи, штатний розклад і план. Щоб визначити потребу підприємства, організації, господарства в ресурсах, потрібно встановити, під впливом яких чинників вона формується.

У кадровій політиці слід ураховувати зовнішні й внутрішні чинники, їх аналіз є основою кадрової політики підприємства, організації, господарства. Добір кандидатів є основою для відбору майбутніх працівників. Його зміст залежить від традицій, особливостей (культури) підприємства, організації, господарства, а також характеру посади, на яку підбирається працівник. Цей добір розпочинається з аналізу списку претендентів, з огляду їх відповідності вимогам обслуговуючого підприємства, організації, господарства до майбутнього працівника.

Визначення потреби в персоналі дає змогу встановлювати за період часу якісний і кількісний склад персоналу підприємства, організації, господарства. Існують різні методи визначення потреб у персоналі: нормативний, балансовий, економіко-математичне моделювання, статистичні методи, метод порівнянь, екстраполяція. Усі вони мають певні переваги і недоліки. Тому кожному обслуговуючому підприємству, організації, господарству слід обирати ті методи планування потреби в персоналі, які найбільше відповідають його потребам.

Якісна потреба визначає склад кадрів фахівців за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог, виходячи з професійно-кваліфікаційного поділу робіт, вимог до робочих місць, штатного розкладу підприємства, організації, господарства.

Кількісна потреба у спеціалістах і керівниках встановлюється шляхом послідовної розробки загальної організаційної структури підприємства, організації, господарства, штатного розкладу і посадових інструкцій. Тому науково обґрунтовані розрахунки чисельності персоналу дають змогу значно знизити вартість послуг для підприємств, організацій, господарств [2].

Ефективність управлінської праці в сучасних умовах у значній мірі визначається системою управління, яка єднає механізм управління та управлінську діяльність, пов'язану з використанням управлінських здібностей.

Саме ефективність технології управління персоналом є основоположною складовою оцінки ефективності підприємницької праці. З одного боку, вона дозволяє дати оцінку рівня організації, управління та контролю за використанням усіх видів ресурсів. З іншого боку, якість управлінських рішень, які визначають ефект від їх втілення, у значній мірі залежить від рівня і ступеня використання управлінських здібностей керівника або сукупності зазначених здібностей усіх працівників апарату управління сільськогосподарським підприємством.

Від ступеня їхнього використання в значній мірі залежить ефективність управлінської праці загалом. Як результат, що відображає дієвість механізму управління, можуть виступати ефективність виробничої та комерційної діяльності, зокрема отриманий економічний ефект. Таким чином, ефективність управлінської праці може бути визначена як ефективність функціонування економічної системи за відношенням стосовно досягнення поставлених цілей, які сприяють максимальному задоволенню споживчого попиту з досягненням економічної користі для підприємництва, за рахунок найбільш повної реалізації керівниками своїх здібностей, управлінського таланту [3].

Варто враховувати, що управління персоналом, з одного боку, виступає, як споживачі результатів діяльності народногосподарського комплексу, з другого – це висуває відповідні вимоги до кваліфікації і спеціалізації персоналу, як виробників споживаних результатів господарської діяльності.

До загальноекономічних законів, що визначають економічний механізм оцінки персоналу, необхідно віднести закон вартості, закон конкуренції, закон попиту і пропозиції.

Теоретичний і науково-методологічний підхід до вирішення проблеми управління персоналом і їхнього оптимального використання на регіональному рівні визначається шляхом вирішення низки питань щодо проблеми управління персоналом на загальнотеоретичному рівні. Загальнотеоретичний рівень вирішення проблем управління персоналом, передбачає обґрунтування підходу їхньої оцінки в створенні національного доходу, валового національного продукту, а також оцінку управління персоналом як чинника, щодо якого відбувається розподіл макроекономічних показників.

Відчувається потреба в об'єктивних оцінках процесів відтворення населення і територіальній оцінці цих процесів, у дослідженні закономірних співвідношень загальнодержавних і регіональних факторів їх погіршення, у регіональних підходах до вивчення комплексу взаємозалежних складових умов життя людей.

Удосконалення технології управління персоналом повинно здійснюватися в напрямі впровадження обов'язкового письмового укладення трудових і колективних угод, що зведе до мінімуму ризику працюючих у "неофіційному" секторі економіки в разі недотримання роботодавцями соціальних обов'язків, зобов'язань стосовно оплати, безпеки та охорони праці.

Особливо гостро постає вирішення питання стосовно гарантування рівних прав і пільг працівникам, які перебувають на роботі за кордоном або у підприємствах, статутний капітал яких повністю складається з іноземних інвестицій. Ураховуючи корисний закордонний досвід, на Україні необхідно впровадити міжнародні положення про тимчасову зайнятість: визначення максимальної тривалості тимчасового найму, соціальних гарантій і заробітної плати, щорічних оплачуваних відпусток і виплат при звільненні.

Незважаючи на негативні наслідки минулого (недосконалість правового законодавства, відсутність складної сучасної структури суспільства, нерозвиненість механізму співпраці, державно-партнерський характер відносин на всіх рівнях життя тощо), існують конструктивні передумови для розвитку соціально-трудова відносин. Трудове законодавство України звільняється від застарілих положень і впроваджуються нові законодавчі положення про працю, які відповідають міжнародним нормам. Була прийнята нова Конституція України, відповідно до якої всі міжнародні угоди, у тому числі статті Конвенції МОП, ратифіковані Україною, стають частиною чинного законодавства. Усі ратифіковані конвенції, а також кодекс законів про працю створюють законодавчу базу для реалізації ефективної системи соціально-трудова відносин. Вважаємо, що соціальне партнерство забезпечує соціальну стабільність у суспільстві, оскільки попереджує та зменшує наслідки соціально-трудова конфліктів, дозволяє формувати сприятливу соціально-економічну політику держави, стимулює роботодавців до аномального управління підприємством і трудовими ресурсами, мотивує працівників до високопродуктивної праці [4].

Література: 1. Управління трудовими ресурсами: проблеми і перспективи розвитку: Зб. доповідей міжнар. наук.-прак. конф. – Хмельницький, 1997. – С. 195 – 205. 2. Данюк В. М. Управління трудовими ресурсами: Навч. метод. посібн. / В. М. Данюк, А. М. Колот. – К.: Політвидав України, 1991. – 103 с. 3. Управління персоналом в умовах соціальної ринкової економіки / Под научн. ред. проф., докт. Р. Мара, Г. Шмидта. – М.: Изд. МГУ, 1997. – 480 с. 4. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – №30. – С. 25 – 28 5. Маслов В. Е. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАСиУ, 2000. – 312 с.

ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РОЗВИТОК КАР'ЄРИ РОБІТНИКА

Актуальність теми дослідження обумовлена високою економічною та соціальною значущістю проблеми кар'єрного зростання, так як кар'єра займає важливе місце в житті людини протягом його свідомого життя. Кар'єра – поняття дуже широке і багатогранне, тому для того, щоб зрозуміти більш повно значущість цього процесу необхідно спочатку вивчити існуючі фактори, які впливають на розвиток кар'єри робітника та вдосконалити їх.

Теоретичні питання щодо управління кар'єрою робітника розглядаються в роботах В. С. Савельєвої та О. Л. Єськова, В. Г. Подмаркова, В. С. Панюкова, Н. П. Лукашевича, С. І. Сотнікової, але у них немає єдиної точки зору щодо класифікацій факторів впливу на розвиток кар'єри. Тому метою даної статті є дослідження існуючих факторів, що впливають на розвиток кар'єри робітника, та на основі їх узагальнення та вдосконалення запропонування іншої класифікації факторів за рядом ознак.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішені наступні завдання: проаналізовані та вдосконалені існуючі угруповання факторів, що впливають на розвиток кар'єри робітника; запропонована більш системна, повна та логічна матриця співвідношення цих факторів, яка дає змогу виявити пріоритетні фактори впливу на розвиток кар'єри робітника.

Вид кар'єри, швидкість переходів між робочими місцями, спрямованість стадій кар'єри визначаються дією системи факторів, що беруть участь у формуванні кар'єри.

Під факторами (від латинського *factor* — що робить, проводить) кар'єри розуміється найістотніші обставини, виступаючі як рушійні сили, причин процесу трудового переміщення [1].

Кар'єра, як і будь-який інший об'єкт, розвивається під прямим або непрямим впливом певних факторів. Однак набір цих факторів не завжди був тим самим. Залежно від прогресу суспільства набір видозмінювався й розширювався. У роботі "Управління діловою кар'єрою" В. С. Савельєва та О. Л. Єськов приводять наступні фактори, які мають вплив на розвиток кар'єри (рис.1) [2].

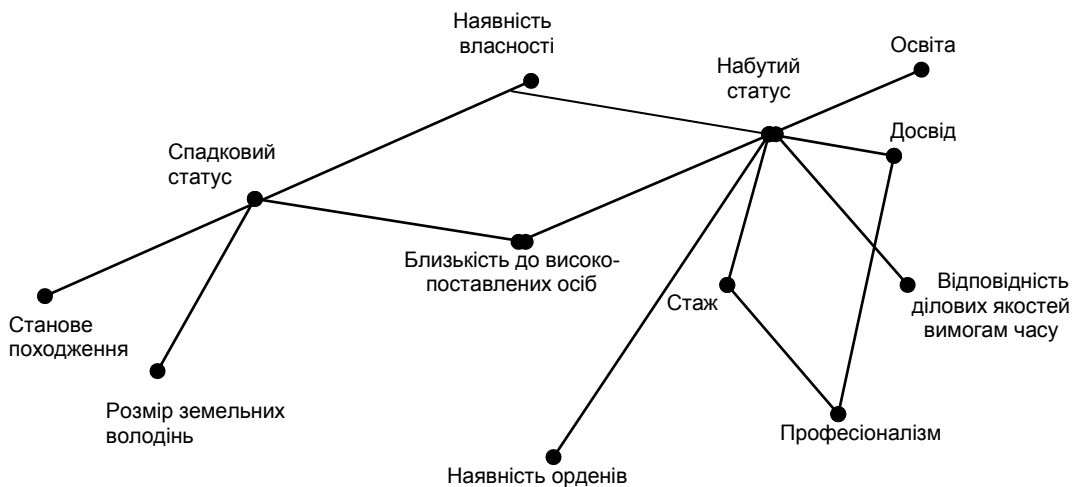


Рис. 1. Фактори, що впливають на розвиток кар'єри [2]

Але, на погляд автора, не можна погодитися з тим, що ті фактори, які приводять Савельєва В. С. і Єськов О. Л. мають право на існування в теперішній час. Як вважає автор, такі фактори, як станове походження, розмір земельних володінь, наявність орденів взагалі не властиві до кар'єри сучасної людини. Можливо вони мали право на існування багато років тому, але не в сучасному світі. Тому погодитися з факторами, які пропонують ці автори, неможливо.

У дослідженні кар'єри застосовуються різні підходи до угруповання її факторів. Так, наприклад, В. Г. Подмарков [3] виділяє такі групи факторів:

об'єктивні, пов'язані з науково-технічними і соціально-економічними умовами;

суб'єктивні, пов'язані з перебудовою інтересів працівника, зміною його орієнтації і самим ухваленням рішення про зміну місця;

характерологічні, пов'язані із стійкими властивостями особи, їх підготовленість і схильність до зміни діяльності.

В. С. Панюков [4] об'єднує фактори кар'єри в чотири групи:

1. Соціально-професійні фактори, до яких відносять загальні і спеціальні знання, кваліфікацію, виробничі успіхи, професійні здібності.

2. Особисті якості, до яких відносять працездатність, трудову й соціальну активність, орієнтації та установки, соціально-психологічні якості.

3. Випадкові, до яких відносять вдалий збіг обставин, походження, добрі відносини з керівництвом.

4. Демографічні фактори, до яких відносять стать, вік, вищі природні дані і т. п.

На думку автора, самий розповсюджений підхід — виділення об'єктивних факторів — можливостей, що представляються суспільством, і суб'єктивних, пов'язаних з обставинами життя конкретного індивіда — його здібностями, рисами вдачі, здоров'ям, статтю, сімейним станом і т. п.

У свою чергу, Н. П. Лукашевич у своїй роботі "Самоменеджмент: як досягти успіху в діловій кар'єрі" виділяє наступні фактори [5]:

особові фактори — психофізіологічні дані, соціально-психологічні характеристики, індивідуальні здібності, талант, адаптивно-розвиваючий потенціал, рівень соціалізації;

фактори соціально-трудової ситуації — територіально розташована й галузева приналежність підприємства, партнерські зв'язки; місце підприємства в структурі концерну, його масштаби, організаційна структура, ієрархія робочих місць; формальні і неформальні відносини, друзі, сім'я;

ринкові фактори — ринкові можливості підприємства, його рентабельність, управлінський потенціал команди, попит і пропозиція на ринку праці, кон'юнктура;

соціальні фактори — пріоритети і дієвість соціальних "ліфтів" і "підйомників" соціальних переміщень (освіта, сім'я, влада, організації створення матеріальних цінностей, армія, церква, професійні асоціації).

С. І. Сотникова [6] групує фактори, що впливають на кар'єру людини, таким чином:

по-перше, це економічні фактори: характер і зміст накопичення і використання людського капіталу обумовлений існуючим суспільним розподілом праці. Тим самим кар'єра працівника здійснюється в тій мірі, в якій це необхідно для розвитку фізичного капіталу: в кожний момент структура виробництва і структура зайнятості повинна відповідати потребі ринку в товарах і послугах. Початковим пунктом кар'єри є не стільки задоволення потреби працедавців у кваліфікованій робочій силі, скільки задоволення неї потреби ринку в товарах і послугах;

по-друге, це соціально-психологічні фактори, тобто межі соціально-професійних можливостей накопичення і використання людського капіталу. Досягнення людини в тому або іншому виді професійної діяльності залежать від її потенціалу для певних професійних прагнень, що базується на природних даних цієї людини і визначають її придатність до того або іншого виду професійної діяльності, в даному контексті кар'єру — цей пристрій "селекції", який сортує працівників за їх потенційною і фактичною продуктивністю праці. Відбувається відбір самих здатних працівників з погляду структури їх здібностей до професійної праці, навиків, поглядів, мети життя, цінностей, поведінкових схильностей, способів пристосування до навколишнього середовища;

по-третє, це соціально-економічні фактори: формування кар'єри визначається рівнем освіти і кваліфікацією працівника, його матеріальною забезпеченістю. Дослідження вітчизняних вчених в області трудової мобільності людських ресурсів свідчать, що найбільшою професійною рухливістю відрізняються вихідці з малозабезпечених сімей. При цьому найбільша професійна стійкість характерна для висококваліфікованих професійних груп працівників;

по-четверте, це соціально-демографічні фактори: характер і зміст кар'єри пов'язаний з соціальним походженням працівника, його віком, статтю і т. п. Стать, вік і соціальне походження тісно корелюють з швидкістю і спрямованістю кар'єрного розвитку. З віком через біолого-психологічні особливості працівника сповільнюється його просування в ієрархії організації. Це пов'язано як із зменшенням кількості робочих місць у міру наближення до вершини організаційної піраміди, так і зі збільшенням вимог до працівника в плані складності роботи;

по-п'яте, це культурні фактори, а саме — культура, субкультура, соціальне положення. Наприклад, у багатьох культурах достатньо поширена думка про суто чоловічі і суто жіночі професії. Уже майже забуті, скажімо, слова "ткач", "маляр". Усе частіше чується: "ткаля", "малярша".

Таким чином, після аналізу існуючих угруповань факторів, що впливають на розвиток кар'єри, які приводяться в сучасній літературі, автор вважає, що буде доцільно запропонувати іншу класифікацію цих факторів. У зв'язку з цим, пропонується класифікацію провести за декількома ознаками.

Спочатку, автор вважає за потрібне згрупувати фактори за масштабами соціального оточення та сферою виникнення. Водночас, у категорії за сферою виникнення необхідно розрізнити такі групи факторів: психологічні, економічні та демографічні. Крім того, необхідно виділити такі групи факторів, як індивідуальні, корпоративні та суспільно-державні в категорії факторів за масштабами соціального оточення. Більш того, автор вважає, що буде доречно фактори за цими ознаками розташувати в матрицю (табл. 1). Це є доцільно тому, що багато факторів можуть бути, наприклад, в одній сфері виникнення, але розрізнятися за масштабам соціального оточення, так само, як бути на одному рівні (масштабі), але розрізнятися за сферою виникнення. Тому представлення цих факторів у матриці є логічним, комплексним, більш зрозумілим для сприйняття та дає змогу проаналізувати ширше перелік факторів, що впливають на розвиток кар'єри.

Матриця відношення факторів за масштабами соціального оточення та сферою виникнення

За масштабами соціального оточення За сферою виникнення	Індивідуальні	Корпоративні	Суспільно-державні
Психологічні	природні здібності особи;	корпоративна культура; інноваційна культура	національний менталітет
Економічні	рівень освіти	система мотивації	рівень мінімальної заробітної плати; ситуація на ринку праці; політична ситуація в країні
Демографічні	стать; вік; родина; рівень достатку	стаж роботи	середня тривалість життя

Але тільки фактори, які можливо класифікувати за масштабами соціального оточення та сферою виникнення, не дають змогу повністю визначитися з факторами, які впливають на розвиток кар'єри робітника. Тому автор вважає, що необхідно запропонувати більш повну класифікацію цих факторів.

У зв'язку з цим, пропонується розширити класифікацію факторів ще за признакам достовірності. При цьому треба розділити фактори на суб'єктивні та об'єктивні, оскільки, є фактори, які в дійсності можливо оцінити з об'єктивної точки зору, а деякі – із суб'єктивної. Наприклад, до об'єктивних факторів автор відносить: рівень освіти, стать, рівень достатку, політичну ситуації в країні, а до суб'єктивних можна віднести професіоналізм, соціальне походження, культуру людини, везіння, зв'язки, природні здатності людини, вік і родину.

Надалі необхідно згрупувати фактори, що впливають на розвиток кар'єри, за можливістю вимірювання. Автор розділяє фактори в цій категорії на кількісні та якісні, бо не всі фактори можливо представити чи в кількісному вираженні, чи оцінити їх якісно. Наприклад, природні здатності людини, його стать, зв'язки, везіння, родина, корпоративна та інноваційна культури неможливо оцінити кількісно, тому автор відносить їх до якісних факторів. А деякі фактори можна оцінити кількісно. Це такі, як вік, стаж роботи, освіта, рівень достатку. Тому їх пропонується віднести до кількісних факторів.

Ще однією з класифікацій факторів, які мають вплив на розвиток кар'єри, автор виділяє таку категорію, яку можна оцінити за можливістю здійснення. До цієї категорії пропонується віднести фактори випадкові та закономірні. Тобто існують фактори, що впливають на розвиток кар'єри, які трапляються випадково, а деякі впливають на кар'єру людини закономірно. Наприклад, везіння, зв'язки – це випадкові фактори, а природні здатності людини, рівень освіти, стаж роботи, ситуація на ринку праці, середня тривалість життя, професіоналізм можна віднести до закономірних.

Таким чином, для більш систематизованого, повного та наглядного представлення всіх факторів, які, на думку автора, впливають на розвиток кар'єри робітника, пропонується нову класифікацію представити у вигляді матриці (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця співвідношення факторів, що впливають на розвиток кар'єри

Признаки Перелік факторів	За сферою виникнення			За масштабами соціального оточення			За признаками достовірності		За можливістю вимірювання		За можливістю здійснення	
	Психологічні	Економічні	Демографічні	Індивідуальні	Корпоративні	Суспільно-державні	Суб'єктивні	Об'єктивні	Кількісні	Якісні	Випадкові	Закономірні
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Природні здібності людини	+			+			+			+		+
Рівень достатку			+	+				+	+			

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Вік			+	+			+		+			
Стать			+	+				+		+		
Родина			+	+			+			+		
Політична ситуація в країні								+				
Система мотивації		+			+							
Рівень мінімальної заробітної плати		+				+			+			
Корпоративна культура	+				+					+		
Рівень освіти		+		+				+	+			+
Ситуація на ринку праці		+				+						+
Стаж роботи			+		+				+			+
Середня тривалість життя			+			+						+
Національний менталітет	+					+						
Професіоналізм								+				+
Культура людини								+				
Соціальне походження								+				
Зв'язки								+		+	+	
Везіння								+		+	+	
Інноваційна культура	+				+					+		

Взагалі, на думку автора, неможливо врахувати абсолютно всі фактори впливу на розвиток кар'єри, це обумовлено складністю процесу формування кар'єрного зростання. У той же час запропонована автором класифікація факторів є доволі повною, систематизованою та ширшою відносно існуючих у сучасній літературі угруповань факторів, та дає змогу більш глибоко та істотноше проаналізувати вплив факторів на розвиток кар'єри робітника.

Відповідно до вищесказаного можна зробити висновок, що була вдосконалена класифікація факторів, які впливають на розвиток кар'єри робітника шляхом відокремлення додаткових підвидів за наступними ознаками: за сферою виникнення, за масштабами соціального оточення, за признакам достовірності, за можливістю вимірювання та за можливістю здійснення.

Отримані результати дослідження передбачається використати в процесі подальшого аналізу факторів, що гальмують розвиток кар'єри людини.

Література: 1. Мельничук О. С. Словник іншомовних слів / За ред. член. кор. АН УРСР. – К.: Голов. ред. УРЕ, 1979. – 776 с. 2. Савельєва В. С. Управління діловою кар'єрою. Навч. посібн. / В. С. Савельєва, О. Л. Ськов. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 176 с. 3. Подмарков В. Г. Введение в промышленную социологию. – М.: Мысль, 1973. – 240 с. 4. Панюков В. С. Стійкість кадрів в промисловості (теорія й методи соціального управління). – К.: Наукова думка, 1976. – 296 с. 5. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент: як досягти успіху в діловій кар'єрі. Кн.1. Ділова кар'єра: путь до успіху. – Харків: "ОКО", 1999. – 246 с. 6. Сотнікова С. І. Управління кар'єрою: Навчальний посібник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 408 с.

УДК 338.43

Нєсєтєвє С. В.

КОНЦЕПЦІЯ СОЦІАЛЬНО-МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

На сьогодні ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від здатності керівника підібрати, утримати, заохотити і максимально раціонально використати в процесі виробництва персонал підприємства. Оскільки, процес управління здійснюється через взаємодію людей, керівнику у своїй діяльності необхідно враховувати закони, що визначають

© Нєсєтєвє С. В., 2008



динаміку психічних процесів, міжособистісних взаємин, групової поведінки. З огляду на особливості рішень, що приймаються керівником в процесі управління підприємством, здійснюється розміщення кадрів, раціоналізація їхньої діяльності, оцінка отриманих результатів. При цьому прийняття рішень та наслідки, породжені цим процесом – передача, сприймання, виконання і перевірка виконання – є ланками управлінської механіки.

Необхідно пам'ятати, що різні люди можуть по-різному реагувати на однакові впливи, що нерідко приводить до нерозуміння потреб суб'єктів управлінських відносин, їхніх очікувань, особливостей сприйняття тієї чи іншої конкретної управлінської ситуації і, як результат – до використання хибних моделей взаємодії.

На думку автора, проблеми розвитку й ефективного функціонування підприємств галузі АПК на сьогодні полягають у відсутності соціально-економічної моделі управління, що в повній мірі враховувала б створення таких мотиваційних механізмів, які направлені не тільки і не стільки на задоволення потреб сільськогосподарського товаровиробника, а, перш за все, на формування вищих потреб, що призведе до підвищення змістовності, а значить і привабливості сільської праці.

У даній моделі суть мотивації полягає в цілеспрямованому впливі на внутрішній процес формування і дії мотивів, що лежать в основі психічної діяльності людини. Мотивація втілюється у вигляді прагнень, інтересів, цілей, об'єктивним джерелом яких є матеріальні й духовні потреби. Виникненню бажаних мотивів сприяє стимулювання потреб людини. Таким чином і створюється механізм виникнення мотивів діяльності, тобто мотиви – це ніби збагачені стимулами потреби. Якщо стимул не перетворився в мотив, то це означає, що він не зрозумілий або не прийнятний, але не відкидає характеру мотивації, бо мотиви можуть виникати і без додаткових стимулів. Ланцюг "життєві потреби — матеріальні інтереси — стимули", на основі якого формуються мотиви до праці, виявився розірваним, його ланки втратили тісний взаємозв'язок. У трудовій поведінці дедалі більше проявляється не творчий тип працівника, а споглядальний та пристосувальницький. Слід враховувати, що мотиви, тобто лінія поведінки працівників, впливають на становлення ринкового господарства. Із зміцненням своїх функцій, вони впливають на формування прагнень, інтересів, цілей, стимулів до праці та на мотивацію праці в цілому.

У процесі розвитку і становлення менеджменту плідно співпрацювали у даному напрямі економісти, управлінці й психологи. Інтерес до проблеми мотивації персоналу тільки посилюється, що доводять дослідження таких провідних вчених, як Дж. Максвел, Р. А. Фатхутдинов, О. В. Філь, Г. В. Щекин, О. А. Бугуцький, В. М. Петюх, Л. І. Михайлова, В. К. Вилюгас, П. В. Єршов, Є. П. Ільїн та ін. На думку вчених у загальному вигляді структура мотивації включає соціально-економічні фактори цілісної регуляції трудової діяльності, зорієнтованої на реального працівника, учасника процесу суспільного виробництва з метою підвищення продуктивності його індивідуальної праці. При цьому, концепція потреб може бути обґрунтована з погляду достойних благ (загальна освіта, державне медичне обслуговування), споживання яких саме по собі є бажаним.

Економічні інтереси визначають індивідуальні і колективні потреби, а в процесі їхнього задоволення створюються певні стимули і мотивація поведінки суб'єктів економічних відносин. Отже, в системі соціально-економічного розвитку підприємств галузі АПК слід розглядати ці регулятори трудової мотивації саме в такій послідовності: інтереси → потреби → стимули.

Щодо сільськогосподарського виробництва стимули, як елементи мотиваційної системи, за джерелами виникнення доцільно поділити на такі групи: матеріальні, духовні, виробничо-побутові та соціальні. Саме від забезпечення соціально-культурних умов життя працівників аграрної сфери залежатимуть результати їх праці.

За рівнем і розвитком соціальної інфраструктури між сільською і міською місцевостями і, відповідно, використанням виробничо-побутових та соціальних стимулів діяльності, існують великі диспропорції. Зокрема, розмір капітальних вкладень в об'єкти невиробничого призначення на душу населення в середньому по Україні за рік у місті більш як удвічі вищий, ніж на селі. Причому, частка капітальних вкладень у невиробничу сферу в їх загальному обсязі в місті також значно вища, ніж на селі. Вважається, що частка невиробничих фондів у сільському господарстві в сукупних фондах нині повинна досягти 40 – 45%, але рівень розвитку матеріально-технічної бази сільської соціальної інфраструктури значно нижчий цього нормативу.

Ще більші розбіжності існують між рівнем механізації та автоматизації виробничих процесів. Частка ручної праці в різних галузях АПК значно перевищує аналогічні показники, які досягнуті зараз у галузях промисловості. Те саме стосується і культурно-побутового обслуговування населення, освіти, інших елементів соціальної сфери – тобто всього того, що визначається як рівень урбанізації.

Досліджуючи демографічні показники щодо кількості міського і сільського населення у Сумській області (таблиця), можемо зробити висновки, що відбувається постійне зменшення кількості сільського населення, а це, у свою чергу, говорить і про небажання працювати в галузі сільського господарства. На думку автора, така ситуація створює загрозу забезпечення як області, так і країни в цілому продуктами харчування, що негативно позначається на продовольчій безпеці країни.

Показники кількості наявного населення Сумської області

	Кількість наявного населення				
	усього, тис. осіб	у тому числі		у %	
		міське	сільське	міське	сільське
2000	1336,9	869,1	467,8	65,0	35,0
2001	1317,8	856,7	461,1	65,0	35,0
2002	1299,7	842,9	456,8	64,9	35,1
2003	1279,9	832,1	447,8	65,0	35,0
2004	1261,7	823,3	438,4	65,3	34,7
2005	1243,9	815,2	428,7	65,5	34,5
2006	1226,3	808,7	417,6	65,5	34,5
2007	1211,4	803,4	408,0	66,4	33,6
2008	1196,8	797,1	399,7	66,6	33,4

Бажаючих працювати в сільському господарстві було б більше за умови вирішення найважливіших соціально-економічних та екологічних проблем, насамперед, це:

- підвищення оплати праці;
- поліпшення житлових, культурно-побутових умов;
- підвищення рівня механізації виробництва;
- покращення санітарно-гігієнічних умов праці;
- встановлення регламентованого робочого дня;
- надання регулярних вихідних днів, відпусток;
- підвищення рівня соціально-культурного, медичного забезпечення населення тощо [1].

У мисленні сільських працівників та характері їх праці відображаються характерні ознаки ринкових відносин: конкуренція, підприємництво, взаємодія попиту та пропозиції тощо. Важливо, щоб об'єктивні соціально-економічні умови праці і побуту сільських працівників та їх суб'єктивні мотиви гармонійно поєднувались. Слід зауважити, що вибір мотиву залежить від ролі, яку виконує працівник у процесі виробництва, його віку, кваліфікації, освіти, ціннісних орієнтацій. Система мотивування праці в сільськогосподарських підприємствах різних форм власності повинна враховувати зміну вікової та професійної структури трудового колективу, зміни самих відносин власності. Окремі стимули, прийнятні для молодих працівників, неприпустимі, або навіть суперечать інтересам і потребам людей старшого віку, і навпаки.

Завдання нашого аналізу – оцінити місце і значення кожного з мотиваційних елементів соціально-економічної системи розвитку аграрної сфери для найефективнішого його використання, що:

- по-перше, повинно сприяти динамічному нарощуванню виробництва, оскільки цивілізований ринок без насичення товарами існувати не може;
- по-друге – уникненню безробіття;
- по-третє – постійному підвищенню реального рівня добробуту і задоволення всіх потреб працюючих і недопущенню його зниження для інших груп населення.

Пізнання об'єктів аналізу (явищ, процесів, ресурсів та результатів) здійснюється за системою показників, особливості формування яких пов'язані з тим, що в умовах ринкових відносин, продуктивною працею вважається всяка праця, яка приносить дохід, а не тільки праця у сфері матеріального виробництва.

Іншою особливістю мотивації праці є те, що відправним пунктом аналізу соціально-орієнтованої економіки, як вже зазначалось, є потреби індивідуума, які він може задовольнити, споживаючи економічні блага, тобто ті матеріальні предмети, що мають позитивний внесок в економічний добробут. Причому кількість цих благ завжди недостатня в порівнянні з потребою. Звідси – першорядне значення має попит, як зовнішній прояв потреб людини. Далі схема аналізу така: від попиту до виробництва і знову до попиту. Отже система аналізу повинна бути зорієнтована на людину з її потребами, пріоритетами, смаками. Оцінка відбувається за показниками:

- грошові доходи населення, з них оплата праці, пенсії, допомоги;
- індекс реальних доходів населення, роздрібний товарооборот;
- структура особистого попиту населення на товари матеріального виробництва;
- вартість споживчого кошику;
- межа малозабезпеченості;
- мінімальна оплата праці;
- неоподаткований мінімум оплати праці;



середній рівень соціальної допомоги;
норми за нормативами споживання товарів за основними видами;
норми та нормативи розвитку матеріальної бази соціальної інфраструктури за видами та ін.

Реальною основою і матеріальною передумовою високопродуктивного ведення сільського господарства повинно стати різке збільшення виробництва і підвищення трудової мотивації при різних формах господарювання. Керівникам сільськогосподарських підприємств слід пам'ятати про вплив високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва. По-перше, більш високий рівень заробітної плати сприятиме зниженню плинності кадрів, а отже, і формуванню стабільного трудового колективу. За умови зниження плинності персоналу роботодавець буде мати змогу скоротити витрати на наймання та навчання персоналу, спрямувати вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечуватиме підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати створить умови для вибору на ринку праці найпідготовленіших, найдосвідченіших, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища середнього рівня. По-третє, висока заробітна плата стане чинником підвищення старанності, відповідальності, інтенсивності праці. До цього спонукає як намагання "відпрацювати" винагороду, так і побоювання бути звільненим та втратити вигідніші умови продажу послуг робочої сили.

Як показали соціологічні опитування серед випускників аграрного університету, близько 5% з них після закінчення навчання мають наміри відкрити власну справу. І хоча це невеликий відсоток, проте саме цей прошарок майбутньої сільської інтелігенції і фахівців аграрної сфери, маючи достатній рівень мотивації, може відіграти важливу роль у подальшому розвитку галузі АПК.

Література: 1. Аграрна праця та соціальний розвиток села / За ред. О. А. Бугуцького. – К.: Інститут аграрної економіки УААН, 1996. – 302 с.

Новікова М. М.

УДК 65.015.11

ТЕХНОЛОГІЯ СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Діяльність сучасного підприємства базується на двох важливих складових: системі управління та ресурсному забезпеченні. Ефективне використання ресурсів підприємства залежить, перш за все, від персоналу, який має безпосереднє відношення як до системи управління, так і до ресурсного забезпечення. Поряд із фінансовими та матеріально-технічними ресурсами трудові ресурси (персонал) забезпечує поточну та перспективну діяльність підприємства. Трудовий потенціал підприємства – це накопичений результат об'єднання трудових потенціалів працівників, які мають кількісні та якісні ознаки, з певними можливостями та станом внутрішнього середовища підприємства, що створюють умови реалізації та розвитку трудових характеристик найманної праці.

Аналіз існуючих підходів до характеристики якостей та визначення трудового потенціалу, що розглянуті в наукових працях таких вчених, як О. Амоша, В. Пономаренко, В. Гриньова, І. Бажан, Н. Верхоглядова, В. Гавва, І. Джайн, А. Криклій, Л. Шаульська та ін., показав, що найбільш частіше розглядаються наступні характеристики, які належать особистості: освіта та професійно-кваліфікаційний рівень; стан здоров'я; творчі здібності та інтелектуальний рівень; психофізичні особливості та трудова активність; мотиваційна складова; рівень культури та моральні якості; статево-вікові ознаки та соціально-етнічний менталітет; фізичні можливості та працездатність; досвід; відповідальність; підприємницька активність; духовно-етичні якості; рівень соціальної зрілості; мобільність, організованість [1 – 9]. Однак досі не існує технології системного аналізу трудового потенціалу підприємства, на основі результатів якого повинна формуватися інформація для реалізації основних функцій системного управління та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства. Значущість забезпечення сталого функціонування сучасного підприємства шляхом ефективного використання трудових якостей працівників, мотивованих до продуктивної праці, потребує використання технології системного аналізу трудового потенціалу підприємства, що обумовило формулювання мети та постановку завдань статті.

Метою статті є визначення змісту та обґрунтування складових технології системного аналізу трудового потенціалу підприємства. Досягнення зазначеної мети потребує постановки та

© Новікова М. М., 2008

вирішення наступних завдань: визначити зміст поняття "технологія системного аналізу трудового потенціалу підприємства"; обґрунтувати складові системи аналізу трудового потенціалу підприємства; довести необхідність використання системного аналізу трудового потенціалу підприємства шляхом реалізації запропонованої технології.

Технологія системного аналізу трудового потенціалу підприємства – це сукупність методів, принципів і певної послідовності моніторингу, аналітичної обробки та дослідження, підготовки інформації для прийняття рішень щодо формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства шляхом реалізації основних функцій управління. Обґрунтування поняття "системний аналіз трудового потенціалу" ґрунтується на необхідності розглядати аналіз як систему, що об'єднує певні складові, які пов'язані між собою та залежать одна від одної. Складові системи аналізу трудового потенціалу підприємства подано на рис. 1.

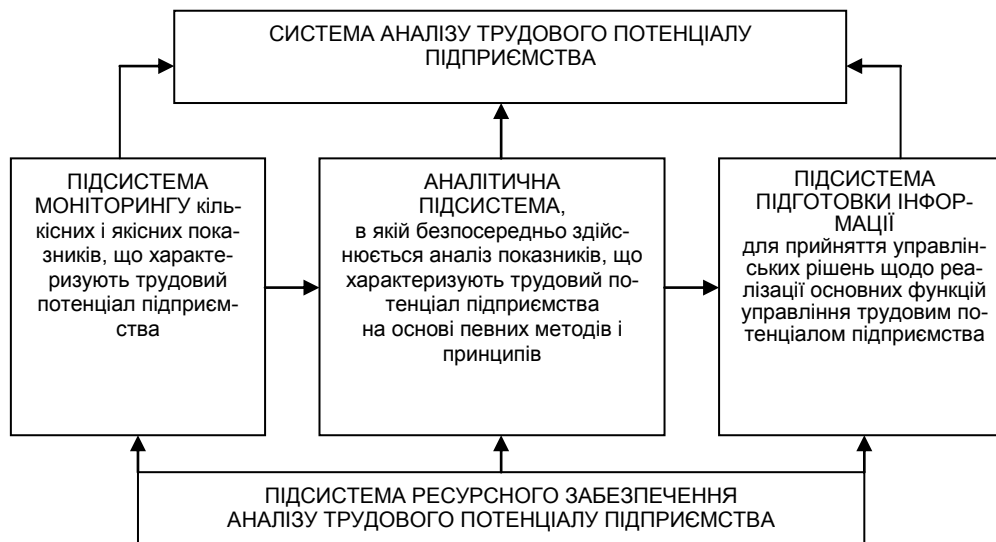


Рис. 1. Складові системи аналізу трудового потенціалу підприємства

Підсистема моніторингу показників, що характеризують трудовий потенціал підприємства, може функціонувати, якщо буде сформована певна сукупність показників. Згідно із запропонованими поняттями трудового потенціалу підприємства показники, що його характеризують мають кількісні та якісні ознаки. До кількісних показників належать наступні: кількість працюючих взагалі; за групами персоналу; за професійно-кваліфікаційним рівнем (за рівнем освіти); за станом здоров'я; за рівнем особистих якостей, які мають відношення до трудової діяльності; за творчими здібностями та рівнем інтелектуального розвитку; за статево-віковими групами. До якісних показників слід віднести наступні: рівень кваліфікації та професіоналізму, обумовлений освітою та досвідом роботи; стан здоров'я працівників; особисті якості: працездатність, відповідальність, організованість та вимогливість до себе, рівень культури; рівень інтелектуального розвитку та творчої активності; вікові характеристики персоналу.

Умови реалізації та розвитку трудового потенціалу створюють наступні складові: мотивація та стимулювання праці (рівень оплати праці); рівень оснащення робочих місць, система охорони праці; стан соціальної сфери на підприємстві; морально-психологічний клімат у колективі (рівень корпоративної культури); можливості професійної ротації персоналу та його навчання, перенавчання і підвищення кваліфікації кадрів; умови та фонд використання робочого часу; соціально-трудова відносина; ефективність адміністративного управління.

Моніторинг показників має здійснюватися на основі певних методів, до яких слід віднести наступні: метод логічного узагальнення; метод спостереження та метод соціологічних опитувань. При цьому необхідно дотримуватися наступних принципів:

систематичність, тобто спостереження за рівнем показників має здійснюватися за певними періодами часу, наприклад, один раз на місяць, або квартал чи рік. Це безпосередньо залежить від конкретного показника, що входить до сукупності, яка підлягає моніторингу;

зіставленість показників за періодами часу та одиницями виміру, тобто показники, що характеризують трудовий потенціал підприємства, в процесі моніторингу мають відстежуватися за зіставленими періодами часу та одиницями виміру;

адекватність показників, що полягає у відображенні змісту, який закладений у певний показник;

достовірність показників означає, що показники повинні відображувати реальні процеси, які характеризують персонал підприємства та умови його праці;

ефективність здійснення моніторингу показників, що полягає в оптимальному співвідношенні користі від здійснення моніторингу показників і витрат, що пов'язані зі створенням і забезпеченням функціонування підсистеми моніторингу.



Послідовність процесів, що необхідно реалізувати в підсистемі моніторингу показників, які характеризують трудовий потенціал підприємства подано на рис. 2.

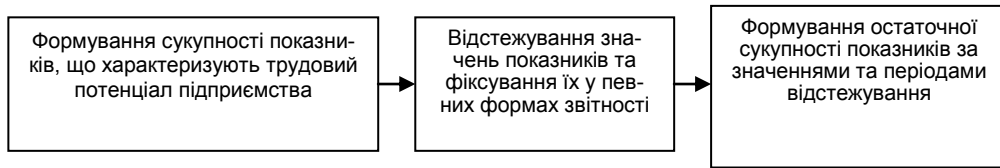


Рис. 2. Послідовність і зміст операцій у процесі моніторингу показників

Відносно форм звітності, що характеризують певні властивості персоналу підприємства, слід зупинитися на наступних: форма 1-ПВ "Звіт з праці"; форма 3-ПВ "Звіт про використання робочого часу"; форма 6-ПВ "Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання". Щодо показників, які характеризують умови реалізації трудового потенціалу персоналу, то їх моніторинг переважно більшістю здійснюється на основі результатів опитування працівників підприємства.

Аналітична підсистема згідно із змістовним навантаженням повинна використовувати сукупність певних методів аналізу показників, що характеризують трудовий потенціал підприємства. До таких методів належать методи горизонтального, вертикального та порівняльного аналізу; метод факторного аналізу; метод узагальнення частинних показників різного змістовного навантаження в інтегральний. Метод горизонтального аналізу показників використовують для визначення їх динаміки в певному періоді. Метод вертикального аналізу дає можливість визначити структуру показників. На основі використання методу порівняльного аналізу порівнюють показники за їх горизонтальною динамікою та вертикальною структурою. У практичному застосуванні ці методи аналізу використовуються комплексно.

До основних принципів, яких необхідно дотримуватися безпосередньо в процесі аналізу показників, належать у цілому такі ж, що і в процесі моніторингу показників, а саме систематичність процесу аналізу; зіставленість показників, які аналізуються, за періодами часу та одиницями виміру; адекватність і достовірність показників; принцип ефективності проведення аналізу.

Послідовність процесів, що необхідно реалізувати в підсистемі аналізу показників, які характеризують трудовий потенціал підприємства, подано на рис. 3.

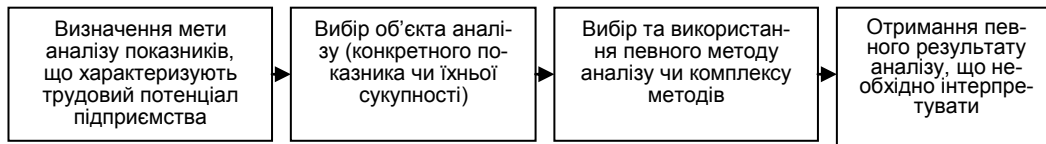


Рис. 3. Послідовність і зміст операцій у процесі аналізу показників

Підсистема підготовки інформації за результатами аналізу передбачає інтерпретування результатів аналізу з метою забезпечення обґрунтованості управлінських рішень, що приймаються. Така інформація має відповідати принципам формування та подання управлінської інформації, базуватися на алгоритмічних методах прийняття рішень щодо реалізації основних функцій управління трудовим потенціалом підприємства. При цьому серед основних принципів доцільно розглянути наступні: достовірність інформації, що забезпечується в результаті її формування та аналізу у відповідних підсистемах; доступність інформації користувачам, що передбачає простоту її подання; безперервність інформації, тобто процес прийняття рішень не повинен мати дефіцит управлінської інформації.

Послідовність процесів, що необхідно реалізувати в підсистемі підготовки управлінської інформації щодо формування, використання і розвитку трудового потенціалу подано на рис. 4.

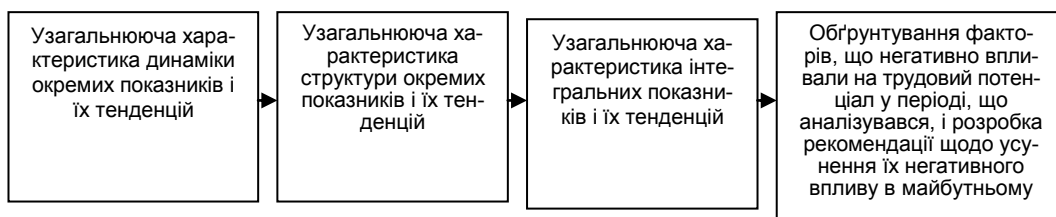


Рис. 4. Послідовність і зміст операцій у процесі інтерпретації результатів аналізу

Підсистема ресурсного забезпечення аналізу трудового потенціалу підприємства повинна оцінювати наявні власні ресурсні можливості для здійснення моніторингу показників, їх аналітичної

обробки та підготовки управлінської інформації. У разі, якщо виявлено, що власних ресурсів недостатньо для здійснення певних технологічних операцій системного аналізу, то необхідно вивчити можливі джерела залучення потрібних ресурсів. При цьому слід розглядати фінансові, матеріально-технічні та трудові ресурси. В якості трудових ресурсів можуть розглядатися експерти чи аналітики у питаннях аналізу та управління трудовим потенціалом підприємства.

Таким чином, використання запропонованої технології системного аналізу показників, що характеризують трудовий потенціал підприємства, дозволяє отримати якісну інформацію для прийняття управлінських рішень, що спрямовано на забезпечення їх обґрунтованості. Отримана управлінська інформація має бути основою для розробки стратегії формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства, а також поточних і оперативних планів. Перспективи подальших досліджень у даному напрямку пов'язані із вдосконалюванням технології розробки і реалізації стратегічних, поточних і оперативних планів формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства, що націлені на забезпечення запланованих результатів діяльності господарюючого суб'єкта за оптимальною траєкторією управління.

Література: 1. Амоша О. І. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза: монографія / О. І. Амоша, О. Ф. Новікова, В. П. Антонюк, Л. В. Шаульська. – Донецьк: НАН України, Інституту економіки промисловості, 2006. – 208 с. 2. Бажан І. І. Трудовий потенціал України: формування та використання: монографія. – Донецьк: ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2006. – 144 с. 3. Верхоглядова Н. І. Управління розвитком людських ресурсів: монографія / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільїна, Н. А. Іванникова, О. В. Лаврінченко. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – 317 с. 4. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: монографія / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с. 5. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: монографія / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 192 с. 6. Джаїн І. О. Оцінка трудового потенціалу: монографія. – Суми: ІТЛ "Університетська книга", 2002. – 250 с. 7. Криклій А. С. Освіта і професійне навчання як чинники розвитку трудового потенціалу: монографія. – К.: Репрографіка, 2005. – 473 с. 8. Пономаренко В. С. Управління трудовим потенціалом: монографія / В. С. Пономаренко, В. М. Гриньова, М. М. Салун, М. М. Новікова, А. Г. Гольдфарб, І. А. Грузіна, О. М. Красносова, С. М. Самойленко, С. І. Струк. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 348 с. 9. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія. – Донецьк: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2005. – 502 с.

УДК 658.71

Оберемчук В. Ф.

Мельник О. В.

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ЯК ЗАСІБ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна епоха має кілька основних ознак: економіка переходить від переважно речового виробництва до переважного створення нематеріальних цінностей – інформації та знань, які поступово стають товаром. Тому з метою забезпечення успішного функціонування у гіпердинамічному та висококонкурентному середовищі підприємства повинні постійно розробляти та впроваджувати стратегії та заходи, спрямовані на підвищення споживчої вартості товару, яка залежить від вміння та компетентності підприємства створювати, ефективно використовувати та примножувати інтелектуальний капітал. Отже, сьогодні є особливо актуальним питання створення, ефективного використання інтелектуального капіталу (чи окремих його складових із урахуванням специфіки галузі функціонування) українськими компаніями з метою зміцнення їх конкурентних позицій як на внутрішньому ринку, так і в глобальному середовищі.

За останні роки в економічній літературі з'явилась певна кількість публікацій, що торкаються визначення сутності, видів, методів оцінювання інтелектуального капіталу, вивчення досвіду вдалого та ефективного використання останнього та його окремих складових. Серед них – праці зарубіжних та вітчизняних вчених, науковців, практиків: В. Бромберга, Г. Беккера, Д. Белла, Е. Брукінга, Г. Даулінга, С. Девіса, П. Дойля, Л. Едвінссона, М. Мелоуна, І. Рооса, Т. Стюарта,

© Оберемчук В. Ф., Мельник О. В., 2008



П. Пільцер, О. Тоффлер, Л. Туроу, С. Хантінгтон, Ф. Фукуяма, А. Зтціоні, Л. Здвінсона, Т. Шульца, А. Н. Козирєва, Б. Леонтєва, В. Макарова, Н. Маркової, Л. Меняйло, Л. Ніколаєнко, Н. Пузині, Л. Топільської та ін.

Аналіз наукових концепцій сучасних дослідників виявив поліваріантність визначення інтелектуального капіталу, що дозволяє зробити висновок: діапазон підходів до трактування цього поняття досить великий. На погляд авторів цієї статті, сутність інтелектуального капіталу більш повно відображає наступне визначення: інтелектуальний капітал – нематеріальні ресурси, втілені в сукупності наукових, професійних та загальних знань працівників, їх досвіді, вміннях, навичках, які також у ефективному поєднанні з матеріальними ресурсами створюють продукти інтелектуальної діяльності та використовуються з метою одержання економічного ефекту, який може проявлятися у збільшенні прибутку, збільшенні вартості компанії чи досягненні інших стратегічних цілей.

Проте сучасним підприємствам не достатньо просто знати про складові інтелектуального капіталу та можливості, які може надати їх успішне використання в конкурентній боротьбі, але й потрібно мати достатні навички, знання, компетенції, які дозволять ідентифікувати, оцінити інтелектуальний капітал власного підприємства та ефективно ним управляти. Також є нагальна потреба в обґрунтованих рекомендаціях щодо розроблення відповідних заходів зміцнення бренду (важливої складової інтелектуального капіталу підприємства), іміджу та ділової репутації підприємства, забезпечення його стійких конкурентних позицій з урахуванням особливостей українського бізнесу та умов глобалізації господарських відносин. Це обумовлює актуальність і доцільність проведення досліджень у даній галузі.

Мета даної статті полягає в дослідженні сутності інтелектуального капіталу як нематеріального активу підприємства, аналізі, оцінюванні та розробленні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо впровадження на підприємствах заходів, спрямованих на підтримку і примноження інтелектуального капіталу. Для досягнення поставленої мети було використано загальнонаукові методи дослідження: теоретичне узагальнення – для визначення сутності інтелектуального капіталу підприємства, його оцінки та тенденцій розвитку, концепцій щодо розроблення та реалізації стратегії діяльності підприємства в цілому та стратегії бренду зокрема; аналіз та системний підхід – для визначення складу робіт, етапів, їх змісту стосовно планування та впровадження заходів для підтримки брендів; кількісний та якісний підхід – для оцінки активів підприємства; статистичний – для дослідження та аналізу діяльності успішних компаній тощо.

На сучасному етапі організаційно-технічних, фінансово-економічних змін інтелектуальний капітал стає не тільки найважливішим ресурсом, але й однією з головних сфер конкурентної боротьби господарюючих суб'єктів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває ефективне управління й розвиток інтелектуального капіталу підприємств.

Інтелектуальний капітал поділяється на такі складові частини [1, с. 31]: ринкові активи, інтелектуальна власність, людські активи, інфраструктурні активи.

Ринкові активи – це нематеріальні активи, які пов'язані з ринковими операціями. До них відносяться портфель замовлень, канали розподілу, контракти та угоди, лояльність споживачів до певних брендів тощо. Вони забезпечують компанії конкурентну перевагу в зовнішньому середовищі. Вважаємо, що до ринкових активів має бути віднесена репутація та імідж підприємства (рис. 1), які також забезпечують конкурентостійкість та позитивне сприйняття компанії в зовнішньому середовищі як у короткому, так і тривалому періодах. Володіння позитивним іміджем та репутацією завжди можна використати для підтримки ділової активності підприємства та зміцнення його конкурентної позиції.

Інтелектуальна власність становить підзаконний інструмент для захисту різноманітних корпоративних активів. Вона включає ноу-хау, торгові секрети, патенти і різні авторські права. Сюди також відносяться торгові марки товарів і послуг.

Під людськими активами розуміють загальну кваліфікованість і особисті якості персоналу та власників, вміння вирішувати проблеми, володіння підприємницькими, управлінськими, творчими компетенціями.

Інфраструктурні активи – це ті технології, методи і процеси, які роблять можливою роботу (функціонування) підприємства. До них відноситься – корпоративна культура, методи управління персоналом, фінансова структура, методи оцінювання ризиків, бази даних по ринку та окремих споживачам тощо. Вони дозволяють підприємству функціонувати більш упорядковано, злагоджено, надійно та якісно.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин відмічається зростаюча роль товарних знаків і знаків обслуговування у стратегічному управлінні інтелектуальною власністю. Вирішення того, який вид інтелектуальної власності – патенти, товарні знаки, об'єкти авторського права, ноу-хау та ін. – варто прийняти в якості домінуючого в перспективному плануванні та розробленні стратегії діяльності підприємств, досить часто здійснюється на користь товарних знаків, торгових марок. Місце торговельної марки (товарного знаку) у структурі інтелектуального капіталу показано на рис. 1.



Рис.1. Основні складові інтелектуального капіталу підприємства (адаптовано і доповнено [1, с. 31])

Розроблення принципів нових товарів або ж оновлення та модернізація існуючих має важливе значення для підтримки брендів підприємства, створення позитивної репутації та іміджу, утримання чи підвищення конкурентоспроможності та позиції на ринку (рис. 2).

Упровадження запропонованої системи підтримки портфеля брендів дозволить підприємству вчасно пристосуватися до мінливих ринкових умов, вчасно вийти на ринок із необхідним продуктом, мати альтернативні рішення стосовно продуктового портфеля, зберігати лояльність споживачів та спрощувати для них вибір необхідних товарів.

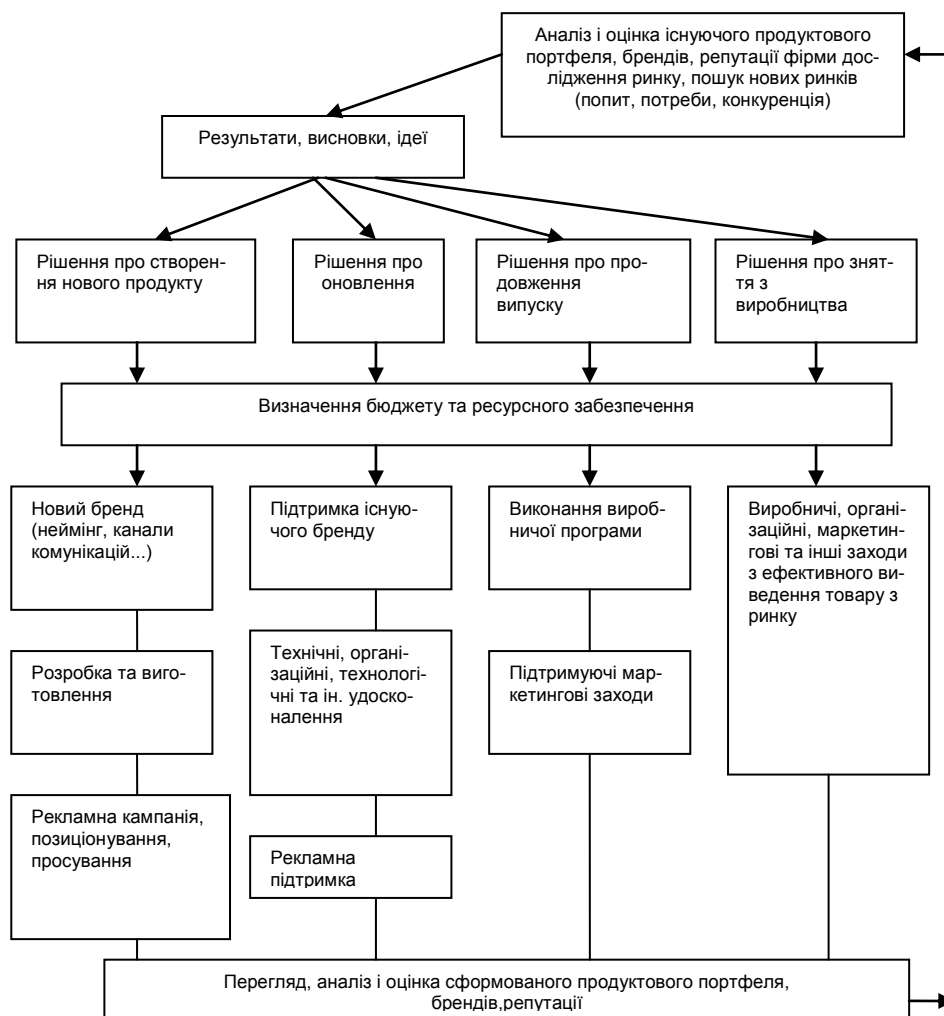


Рис. 2. Система заходів підтримки продуктового портфеля та брендів



Розробляючи стратегію діяльності на певному ринку або плануючи входження на ринок (чи вихід з ринку), виникає потреба в оцінці інтелектуального капіталу. Остання представляє собою процес ідентифікації, аналізу складових інтелектуального капіталу підприємства у стратегічному контексті, розробки пропозицій щодо їх оптимізації відповідно до обраної стратегії (або оптимізації стратегії відповідно до існуючого стану активів). Логіку методів оцінки вбачаємо наступним чином: визначення цілі оцінки, визначення критеріїв (параметрів) оцінки, визначення впливу чинників, визначення залежностей між різними складовими активів, вибір найбільш оптимального методу оцінки, узагальнення результатів оцінки.

Огляд літератури поряд з фундаментальними підходами до оцінки активів підприємства в розрізі інтелектуального капіталу, такими, як витратний, дохідний та порівняльний, дозволив виокремити ще декілька "новітніх" методик оцінки нематеріальних активів. Зокрема це методики Navigator шведської страхової компанії Skandia або методика Intangible Assets Monitor. Ця група методів оснований на розгляді різноманітних показників, які характеризують нематеріальні активи, на основі яких розробляються вже безпосередньо вимірювачі. Найбільш важливими областями інструментарію вважають зростання/оновлення, ефективність, стабільність [2]. До цієї групи методик відносять Brand Assed Voluator (система оцінки бренд актива) вимірює цінність бренду на основі диференціації, релевантності, сприйняття споживачами (поваги), знання.

Варто згадати відому методику Balanced Scorecard Каплана і Нортон, яка передбачає визначення безлічі показників (як фінансових, так і нефінансових), які пов'язують з корпоративною стратегією.

В окрему групу методів відокремлюють методи, які характеризують рівень знань, досвіду чи компетенцій. До таких методик відносять IC Index (визначення чотирьох категорій інтелектуального капіталу – відносини зі стейкхолдерами, людські активи, інфраструктура, інновації представлені у вигляді ієрархічної структури), та IC Rating – та сама структура лише з додаванням фактора ризику.

Lev's model (модель запропонована Барухом Левом) розглядає інтелектуальний потенціал як складний "клубок" з фізичних фінансових та нематеріальних активів. Суть моделі зводиться до оцінки всього "клубка" з послідуочим вираховуванням фізичних та фінансових активів. Модель q-Тобіна заснована на тому ж принципі, що і попередня модель, однак даний підхід є одним з перших варіантів оцінки ефективності інтелектуального капіталу. Вартість інтелектуального капіталу вираховується як різниця між ринковою вартістю фірми та вартістю матеріальних активів.

Знання про справжню ціну складових інтелектуальних ресурсів допоможе підприємству виділити пріоритети щодо вкладення коштів, розвитку тощо при розробленні стратегії діяльності. Частота процедури оцінювання має залежати від природи ринку, швидкості ринкових змін, кількості конкурентів та інших факторів.

У цілому можна підсумувати, що в сучасних умовах міцність конкурентної позиції підприємства, його репутація та позитивний імідж значною мірою залежить від ефективного управління інтелектуальним капіталом.

Література: 1. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ.; [Под ред. Л. Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с. 2. Козырев А. Н. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной стоимости / А. Н. Козырев, В. Л. Макаров. – М.: Интэрреклама, 2005. – 352 с. 3. Интеллектуальная собственность: теория і практика інноваційної діяльності: Підручник / За ред. проф. М. В. Вачевського. – К.: ВД Професіонал, 2005. – 448 с.

Поклонский Ф. Е.

УДК 338.46

Куликова Н. А.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АУТСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Индикатором успешности управления персоналом на промышленных предприятиях могут являться экономические критерии работы всего предприятия. Решение проблем обеспечения предприятия трудовыми ресурсами, результативности деятельности структурных подразделений и отдельных сотрудников, удовлетворенности персонала моральными и материальными результатами

© Поклонский Ф. Е., Куликова Н. А., 2008

труда, мотивации позволит предприятию достичь главной цели деятельности – получение и максимизация прибыли. Наличие трудовых ресурсов является важной составляющей осуществления производственного процесса. Именно от результатов труда каждого работника зависит конечный объем выпуска продукции и, как следствие, размер полученного валового дохода.

Проблемы эффективного использования трудовых ресурсов детально изложены в трудах отечественных ученых А. И. Акмаева [1], вопросы повышения производительности труда рассмотрены в трудах Г. П. Зиборова [2], О. О. Орловым изложены вопросы планирования численности персонала промышленных предприятий [3]. В научных трудах западных ученых акцентируется внимание на том, что эффективное использование трудовых ресурсов является фактором реализации миссии и стратегий деятельности предприятия [4; 5].

Актуальность проблемы эффективного использования трудовых ресурсов, несмотря на детальное изложение в трудах отечественных и западных ученых, не уменьшается, а приобретает новые аспекты. Необходимость дальнейшего изучения данной проблемы связана, прежде всего, с быстро меняющимися условиями внешней и внутренней среды функционирования промышленных предприятий. Изменение ценностных, значимых показателей для работников требуют систематических исследований с целью эффективного управления персоналом предприятия.

Вопросы управления персоналом на промышленных предприятиях детально не рассматриваются ни одной организационной структурой. Отдельные функции делегированы на разные уровни исполнителей. В целом координирующая функция по управлению персоналом, мотивации не выполняется. В современной литературе по менеджменту, а также исходя из опыта отечественных промышленных предприятий, вопрос эффективного управления персоналом большей частью является недостаточно изученным. Во-первых, в силу обширности, а во-вторых, невозможности унификации.

Одним из путей решения проблемы эффективного управления персоналом может являться передача этой функции сторонней компании в аутсорсинг.

Аутсорсинг ("out" – внешний, "source" – источник) – способ оптимизации деятельности предприятий за счет сосредоточения усилий на основном предмете деятельности и передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным компаниям.

Функции управления персоналом могут быть возложены на компанию, предоставляющую услуги аутсорсинга. Необходимость перехода на аутсорсинг заключается в том, что услуги подрядчика обходятся предприятию дешевле, чем самостоятельное управление непрофильной деятельностью, а качество услуг при этом повышается.

Анализ услуг, предлагаемых аутсорсинговыми компаниями на территории Украины и стран СНГ, показывает, что большая часть сводится к аутсорсингу персонала обслуживающих или рабочих специальностей, а также временной части персонала и последующему сопровождающему консалтингу. В последнее время получили также развитие такие виды услуг, как постановка кадрового делопроизводства на вновь создаваемых предприятиях.

В западных странах спектр услуг значительно шире: операционные услуги включают, например, пенсионное обслуживание, предоставление консультаций; кроме первичного набора персонала – рекомендации по обучению и разработке систем бонусов и поощрений. Компаниям с этим набором услуг подвластны такие проекты, как интернет-сервис или call-центры, специалисты которых окажут квалифицированную информационно-консалтинговую поддержку любой категории персонала, заблаговременно систематизировав информацию для каждой из них.

Если рассматривать услуги, в которых на сегодня особо нуждаются крупные предприятия, то большинство из них связано с персоналом.

Во-первых, это outstaffing – выведение персонала из штата. Эта услуга дает возможность предприятию с избытком персонала перевести частично свои кадры в другую компанию – провайдера услуг аутсорсинга, при этом возложив все обязанности (от оформления трудовых договоров и ведения дел каждого из сотрудников до закрывания больничных, выдачи пособий и премий) на компанию, оказывающую услуги аутсорсинга. Важно, что сами сотрудники остаются на прежних рабочих местах и выполняют те же функции. Единственное – их трудовая книжка и личное дело находятся у юридического работодателя – аутсорсинговой компании. Такая функция позволяет сократить до минимума штат отдела кадров. Это позволяет сэкономить до 25 – 30% временных и финансовых ресурсов заказчика.

Во-вторых, начисление заработной платы. Чем больше штат, тем больше времени и трудовых ресурсов необходимо для начисления заработной платы. Эту функцию полностью берет на себя компания, предоставляющая услуги аутсорсинга, также как и отчисление всех необходимых налогов, начисление премий и выплат. Таким образом, предприятию-заказчику удастся сэкономить от 3-х до 8-ми полноценных рабочих дней.

В-третьих, аутсорсинг кадровых функций или полное делегирование кадрового делопроизводства компании-провайдеру. Административные функции, которые занимают немалую часть времени, составление всевозможных внутренних документов, приказов и распоряжений также возлагает на себя компания-провайдер данного вида услуг. Как известно, на кадровые функции приходится от 35 до 45% ресурсов компаний, которые при сотрудничестве с провайдером сводятся к минимуму.

Аудит кадровой сферы и подбор временного персонала.

Демографический кризис, необходимость привлечения работников для выполнения краткосрочных работ, связанных с расширением предприятия, обосновывают необходимость привлечения аутсорсинговых компаний для решения данных проблем.

Аутсорсинговая компания может осуществлять свою деятельность по управлению персоналом промышленного предприятия по следующим направлениям (табл. 1).

Таблица 1

Направления деятельности компании-аутсорсера

Направления деятельности	Направление анализа деятельности
Планирование трудовых ресурсов	Оценка наличных ресурсов, текущей и перспективной потребности в кадрах
Набор персонала	Оценка перспективности внутренних и внешних источников комплектования Оценка адекватности предлагаемых к использованию способов и методов набора
Отбор и аттестация персонала	Оценка эффективности и целесообразности программ и методов аттестации
Разработка системы мотивации	Проведение сравнительных исследований, определение наиболее эффективной системы вознаграждения. Оценка соответствия структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, прибыльности организации
Ротация кадров и планирование карьеры	Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга. Оценка эффективности планирования продвижения
Сокращение персонала	Оценка целесообразности и законности планов сокращения персонала

Проблема эффективного распределения функций является основным объектом оценки персонала предприятия. Модель определения функций предприятия должна основываться на целевых и стратегических внутрифирменных принципах.

Для анализа функций, выполняемых в рамках предприятия, и рекомендуется построение типовой матрицы (органиграммы) [6].

Таблица 2

Органиграмма выполняемых функций

Подразделение	Выполняемые функции (n)				
	Анализ рынка	Планирование продаж	Организация оплаты труда		Кадровый учет
Отдел маркетинга	*	*			*
Отдел сбыта					
Финансовый отдел					
Бухгалтерия					*
Отдел по работе с персоналом					*
Производственный отдел		*			
...					
k					

Примечание: n – количество функций, выполнение которых необходимо в рамках предприятия; k – количество организационных подразделений; * – индикатор, показывающий, что деятельность соответствующего подразделения в той или иной мере касается соответствующей функции.

Матрица анализируется по горизонтали и по вертикали. Она позволяет оценить работу каждого подразделения – функциональную нагрузку, распределение функций по подразделениям, количество подразделений, которые занимаются выполнением одной и той же функции.

Кроме органиграммы дополнительную информацию о структуре рабочих функций на предприятии могут дать следующие показатели (табл. 3).

Таблица 3

Структура рабочих функций на предприятии

Показатель, критерий	Описание	Норма
Соотношение производительных и вспомогательных мест	Отношение штатных (занятых) рабочих мест на основном производстве к штатным (занятым) рабочим местам на вспомогательном (обслуживающем) производстве	0,3 – 0,8
Соотношение рабочих мест по функциональным зонам	Отношение персонала, занятого в различных функциональных зонах: экономика и финансы / маркетинг и коммерция / производство / персонал / учет / обеспечение	Индивидуальная и требует дополнительных исследований
Индекс стабильности рабочих мест	Соотношение количества штатных единиц по отчетным периодам деятельности	0,8 – 1,2



Исходя из такого подхода (органиграммы и показателей) аутсорсинговая компания может определять оптимальное количество работников и уровень квалификации, планировать численность работников в зависимости от функций.

К преимуществам работы с компаниями-провайдером аутсорсинга с позиции заказчика следует отнести:

1. Снижение затрат.
2. Концентрация руководства и персонала на основном бизнесе.
3. Повышение качества и надежности обслуживания (аутсорсинговые компании дают гарантии качества работы).
4. Внедрение передовых технологий.
5. Улучшение управляемости (аутсорсинговые компании обычно используют современные принципы и формы управления).

Стоимость услуг таких компаний не столь высока. На ведение делопроизводства и работы с кадрами ежемесячно большинство предприятий затрачивает значительные средства, не говоря о том, сколько тратится времени и какова эффективность этих затрат.

Аутсорсинг в настоящее время является инновационным инструментом, поскольку его основная специфика состоит в возможности передачи внешнему исполнителю некоторых функций организации, как целиком, так и частично, как на продолжительный срок, так и на короткий период времени. Данная бизнес-услуга относительно новая на украинском рынке, однако, с учетом развития отечественной промышленности и экономики является перспективной. Использование аутсорсинга в управлении персоналом дает предприятию возможность повысить эффективность управления персоналом, а также конкурентоспособность предприятия в целом при оптимальных затратах.

Литература: 1. Акмаев А. И. Экономическая и социальная защита трудящихся в условиях перехода к рынку / А. И. Акмаев, О. Новикова, Н. Почаева. – Донецк: ИЭП АН Украины, 1991. – 125 с. 2. Акмаев А. И. Экономика труда. Учебное пособие, рекомендовано МОУ ВПЦ ДГМИ / А. И. Акмаев, О. Новикова, Н. Почаева. – Алчевск: 1999. – 229 с. 3. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник. – К.: Скарби, 2002. – 246 с. 4. Ансоф Н. Стратегическое управление: Сокращенный перевод с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с. 5. Портер М. Курс МБА по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. / М. Портер, Дж. Самплер, С. К. Прохалад. – М.: Ампина Паблишер, 2002. – 608 с. 6. Гармашев А. А. Организационный и кадровый аудит. – К.: МедиаПро, 2003. – 104 с.

УДК 331.104.2

Полозова Т. В.

Майстро Р. Г.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ДОПОМОГОЮ СОЦІОМЕТРИЧНОГО МЕТОДУ

В Україні процес управління персоналом зумовлений соціальними та психологічними чинниками (відсутність чітких соціальних, економічних і соціально-психологічних механізмів регуляції діяльності організації та стимулювання праці працівників, відсутність стабільних умов життя, складність соціально-психологічних ситуацій – негативізм, невпевненість, очікування соціальних змущень, підвищена стресогінність тощо). Саме тому нагальними завданнями керівників є вчасне реагування на зовнішні та внутрішні зміни, особливо ті, що стосуються психологічних складових управління.

Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямків у діяльності підприємств і вважається основним критерієм його економічного успіху. І якщо раніше головна увага приділялася розвитку й удосконаленню технічного процесу, введенню прогресивних технологій і модифікації організаційних структур, то в останній час зроблено крок у сторону людського фактора – інакшими словами, сутність і ефективність бізнесу визначають люди.

Для керівництва людьми потрібно знати їх психологію, а це можливо завдяки старанням фахівця-психолога, чийі знання, практичні напрацювання суттєво допоможуть керівникові у роботі з

© Полозова Т. В., Майстро Р. Г., 2008



кадрами. Створення психологічної служби суттєво сприяє не тільки підвищенню ефективності діяльності персоналу організації, створенню передумов становлення належного психологічного клімату, самореалізації та ефективної взаємодії співробітників, але й аналізує, координує психологічні аспекти діяльності впродовж виробничого циклу, екстраполює (переносить) на побут і соціальну сферу. Одним із методів оцінювання соціально-психологічного стану справ в організації є соціометричний метод.

Термін "соціометрія" утворився від двох латинських коренів *socium* – товариш, компаньйон та *metrio* – вимірювання. Наприкінці XIX сторіччя був використаний вперше американським соціальним психологом і психіатром Я. Морено у зв'язку з вивченням впливу одних людей на інших. Соціометрія як різновид групових тестів базується на опитуванні та є своєрідним методом діагностики, кількісного вимірювання й аналізу взаємовідносин у малих групах.

Соціометрія дозволяє вимірювати ступінь згуртованості (роз'єднаності) групи, виявити "соціометричні позиції", тобто співвідносний авторитет членів групи за ознаками симпатії (антипатії), де на крайніх полюсах перебувають "лідер групи" та "відчужений"; визначити внутрішню групову згуртованість утворення групи, які можуть бути очолені своїми неформальними лідерами.

За допомогою цього методу можна визначити неконфліктні й конфліктні зони напруження, що має велике значення в запобіганні конфліктів.

У технічному вузькопроцедурному відношенні соціометрія – це поєднання опитувальної методики та алгоритмів для спеціальної математичної обробки певних вимірів. Суть її зводиться до обчислення різних персональних та групових індексів. Однак, представлені в літературі підходи розрахунку даних індексів мають громіздкий характер, що затрудняє використовувати їх на практиці й потребує залучати додаткових спеціалістів. В усіх випадках використовується спеціальна соціологічна карта – різновид анкети, в якій є питання про ставлення опитуваного до інших членів групи за різними категоріями, наприклад, з точки зору спільної праці, виконання громадських робіт, проведення спільного часу та ін. Такі питання називаються соціометричними критеріями або критеріями вибору. Вони проектують різні ситуації взаємодії членів колективу, і саме для цих ситуацій треба, відповідно до процедури дослідження, зробити вибір партнерів. За змістом соціометричні критерії бувають формальні (офіційні) і неформальні (неофіційні).

Ґрунтуючись на актуальності проблеми та ступені її розробки, метою статті є розробка методики щодо визначення міжособистісних стосунків на підприємстві на основі соціометричного методу. Ця методика дозволить без залучення додаткових коштів у певній мірі достовірно оцінити соціально-психологічний стан у колективі.

Для проведення соціометричного методу колективу досліджуваного підприємства ТОВ "МИР-Сервіс", було запропоновано відповісти на питання за двома соціометричними критеріями (офіційним (працівники дали відповідь на запитання: "З ким із присутніх членів групи вони хотіли б виконувати комплексну дипломну роботу?"; "З ким із присутніх членів групи вони категорично не хотіли б виконувати комплексну дипломну роботу?"); неофіційним (працівники дали відповідь на запитання: "З ким із присутніх членів групи вони хотіли б з'їздити в короточасну туристично-екскурсійну подорож?"; "З ким з присутніх членів групи вони категорично не хотіли б з'їздити в короточасну туристично-екскурсійну подорож?"). Їхні відповіді зазначалися на соціометричних картках, після чого були перенесені до таблиць – соціоматриць (відповідно до відповіді за офіційним критерієм та табл. "Диплом" (табл. 1), а за неофіційним критерієм – до табл. "Відпочинок" (складено аналогічно табл. 1)).

По горизонталі зазначене відношення індивіда до інших членів колективу; а по вертикалі – відношення інших членів колективу до певного індивіда. При цьому позитивні вибори позначено знаком "+", а негативні – "-", взаємні вибори обводяться кружечком, при байдужому відношенні індивідів одне до одного клітинка залишається пустою. Оскільки самовибори не враховуються, клітинку по діагоналі заштриховано.

Результати соціометричного дослідження було інтерпретовано кількісно (соціометричні індекси) та графічно. Розраховані соціометричні індекси соціометричного статусу, соціометричної експансивності, групові індекси.

Таблиця 1

Соціоматриця за критерієм "Диплом"

Хто вибирає \ Кого вибирають																Зроблено виборів		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Позитивних +	Негативних -	Усього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1		-	-	-	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	+	4	10	14
2	+		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	13	14
3	-	-		-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	1	13	14
4	-	-	-		-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	1	13	14

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
5	-	+	+	-	⊕	+	⊕	-	-	-	-	-	-	-	-	5	9	14
6	-	-	+	-	⊕	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	12	14
7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	14
8	-	+	+	-	⊕	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	4	10	14
9	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	2	12	14
10	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	13	14
11	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	⊕	-	2	12	14
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	14
13	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	4	10	14
14	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+	⊕	-	-	-	+	6	8	14
15	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	3	11	14
Отримано виборів	Позитивних +	1	2	3	4	4	5	4	1	1	2	3	1	-	2	3		
	Негативних -	13	12	11	10	10	9	10	13	13	12	11	13	14	12	11		
	Усього	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14		

За результатами зіставлених соціоматриць за різними критеріями запропоновано розрахувати індекс соціометричного статусу, який відображає ставлення групи до одного з її членів – ступінь його престижу в різних ситуаціях взаємодії. Індекс соціометричного статусу розраховується за такою формулою:

$$S_{ii} = \frac{R_{oi}^+ + R_{oi}^-}{N - 1},$$

де R_{oi}^+ – кількість позитивних виборів, отриманих і-м членом групи від інших;
 R_{oi}^- – кількість негативних виборів, отриманих і-м членом групи від інших;
 N – кількість членів у групі.

Індекс соціометричної експансивності запропоновано розрахувати за формулою:

$$E_j = \frac{R_{zj}^+ + R_{zj}^-}{N - 1},$$

де R_{zj}^- – кількість негативних виборів, зроблених j-м членом групи;
 R_{zj}^+ – кількість позитивних;
 N – кількість членів у групі.

Він відображає відношення кожного члена до групи, його бажання взаємодіяти з іншими членами групи.

Результати розрахунків за індексами соціометричного статусу і соціометричної експансивності наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Індекси соціометричного статусу і соціометричної експансивності

Члени групи	Індекс соціометричного статусу		Індекс соціометричної експансивності	
	"Диплом"	"Відпочинок"	"Диплом"	"Відпочинок"
1	2	3	4	5
1	1	0,71	1	0,21
2	1	0,71	1	0,57
3	1	0,71	1	0,93
4	1	0,57	1	0,71
5	1	0,57	1	0,21
6	1	0,57	1	0,21
7	1	0,71	1	0,29

1	2	3	4	5
8	1	0,57	1	0,29
9	1	0,21	1	0,71
10	1	0,21	1	0,57
11	1	0,71	1	0,5
12	1	0,43	1	1
13	1	0,57	1	0,86
14	1	0,57	1	0,43
15	1	0,64	1	1

Характеристики групи як цілісної системи міжособистісних стосунків відображають групи індексів: індекси групової згуртованості, групової інтеграції, групової експансивності. При цьому використано такі позначення: \sum^{R+} – кількість позитивних виборів, зроблених у групі; \sum^{R-} – кількість негативних виборів, зроблених у групі; \sum^{R^0} – кількість взаємних позитивних виборів, зроблених у групі; $|N_{iz}|$ – кількість ізольованих членів у групі; N - загальна кількість членів групи.

Таблиця 3

Групові індекси за двома критеріями

Критерій	\sum^{R+}	\sum^{R-}	\sum^{R^0}	$ N_{iz} $	N
"Диплом"	35	175	4	-	15
"Відпочинок"	64	53	24	-	15

Індекс групової згуртованості відображає ступінь взаємопов'язаності членів колективу. Індекс групової згуртованості розраховується за формулою:

$$Z_{\Gamma} = \frac{\sum^{R+}}{0,5 \times N(N-1)}$$

Індекс групової згуртованості в досліджуваній групі:

$$Z_{\Gamma} (\text{"Диплом"}) = \frac{35}{0,5 \times 15(15-1)} = 0,33;$$

$$Z_{\Gamma} (\text{"Відпочинок"}) = \frac{64}{0,5 \times 15(15-1)} = 0,63.$$

За даними розрахунку зроблено висновок, що згуртованість у досліджуваній групі складається наступним чином: за критерієм "Диплом" спостерігається відносно невисокий індекс згуртованості, а от за критерієм "Відпочинок" спостерігається більша згуртованість групи.

Індекс групової інтеграції характеризує здатність групи об'єднувати своїх членів в єдине ціле. Індекс групової інтеграції розраховується за формулою:

$$I = \frac{N - |N_{iz}|}{N}$$

Чим ближче індекс групової інтеграції до одиниці, тим сильніша інтеграція групи.

Індекс групової інтеграції для даної групи не розраховано, тому що немає членів групи, котрі б не зробили жодного вибору, і тих, які не отримали вибір.

Індекс групової експансивності характеризує загальну психологічну активність групи. Індекс групової експансивності розраховується за формулою:

$$E_{GP} = \frac{R^+ + R^-}{N \times (N-1)}$$

У досліджуваній групі індекс групової експансивності за двома критеріями склав: "Диплом" – 1; "Відпочинок" – 0,56.

За результатами проведеного розрахунку індексу групової експансивності, можна зробити висновок про те, що за критерієм "Диплом" спостерігається висока психологічна активність, а от за критерієм "Відпочинок" спостерігається нижча психологічна активність.

Для більшого наочного представлення даних опитування необхідно навести їх у графічній формі – соціограмі. Соціограма є своєрідною картою колективу, який досліджується. На ній, за допомогою певних графічних символів позначаються позитивні та негативні вибори, зроблені



членами даної групи у відношенні один до одного. Зв'язки симпатії визначені суцільною лінією з зазначенням напрямків від однієї особи до іншої, а зв'язки антипатії – переривчастою лінією, відсутність вибору не позначається.

Основна перевага соціограми полягає в тому, що вона дає наочне уявлення про структуру взаємовідносин індивідів усередині колективу, дозволяє визначити неформального лідера, психологічне ядро групи, типи комунікативних зв'язків, кількість позитивних та негативних виборів, а також ізольованих індивідів.

Становище людини у структурі міжособистісних стосунків ТОВ "МИР-Сервіс" визначилося їх характером та особливостями поведінки.

"Зірками" є члени групи, які мають досить розвинуті ділові якості та інтелект, емоційно помірну реакцію на поведінку і висловлювання оточуючих.

Непопулярність загалом зумовлена важким характером, неохайним зовнішнім виглядом, непостійністю в дружбі, невмінням бути цікавим у спілкуванні, бездіяльністю в налагоджуванні стосунків, байдужістю.

Але не тільки особистісні якості й поведінка людини забезпечують йому те чи інше становище у групі. Багато залежить від самої групи, від рівня та характеру вимог, які висуваються до особи.

Таким чином, запропонований метод дослідження міжособистісних стосунків між членами трудового колективу дозволяє виявити: відношення групи до одного з її членів – ступінь його престижу в різних ситуаціях взаємодії; відношення кожного члена до групи, його бажання взаємодіяти з іншими членами групи; характеристики групи як цілісної системи; ступінь взаємопов'язаності членів колективу, тісноту їх спілкування; загальну психологічну активність групи.

Це надасть можливість передбачити проблемні аспекти управління персоналом та розробити відповідні заходи щодо їх усунення. Це підвищить рівень психологічного стану трудового колективу, що, у свою чергу, підвищить ефективність прийняття управлінських рішень.

Література: 1. Гвишиани Д. М. Организация и управление. – М.: Наука, 1972. – 536 с. 2. Генов Ф. Психология управления (основные проблемы). – М.: Прогресс, 2000. – 422 с. 3. Евлаванов Л. Г. Экспертные оценки в управлении / Л. Г. Евлаванов, В. А. Кутузов. – М.: Экономика, 1998. – 133 с. 4. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций. – К.: МАУП, 1998. – 144 с. 5. Китов А. И. Психология управления. – М.: Феникс, 2001. – 521 с. 6. Коломинский Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах. – Мн., 1996. – 350 с. 7. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель... (элементы психологии менеджмента в повседневной работе). – М.: Знание, 1996. – С. 126 – 135. 8. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. В 3-х частях. – М., 2001. – 389 с. 10. Психология управления: Курс лекций / Отв. ред. М. В. Удальцова. – Новосибирск: Альфа, 1999. – 150 с.

УДК [331.101.3 + 331.2 + 658.51 + 658.53]

Прохорова М. В.

Маркова Л. В.

ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Построение эффективной технологии разработки и внедрение системы оплаты труда является приоритетным направлением в управлении персоналом организаций на современном этапе и проблемой теории менеджмента. Решение данной проблемы определяет темпы роста производительности труда, валового дохода и прибыли конкретного предприятия, что, в свою очередь, влияет и на уровень развития макроэкономики. Именно оплата труда становится мощным инструментом управления персоналом, который помогает руководству сформировать команду единомышленников и направить ее на достижение целей организации. Между тем как в теоретической, так и прикладной литературе обычно излагаются общие подходы к оплате труда, либо рассматривается формирование и природа отдельных ее элементов. Некоторые подходы слишком сложны и трудоемки, другие весьма трудно адаптировать к действительности российского или украинского бизнеса [1; 2] Целью данной работы является описание технологии разработки и внедрения оплаты труда, которая доступна для использования на практике в организациях разных масштабов и сферы деятельности.

© Прохорова М. В., Маркова Л. В., 2008



Разработка и внедрение эффективной системы оплаты труда достигается при правильном выборе методологической основы. В исследовании в качестве методологической базы выбран системный подход, что определяет рассмотрение оплаты труда в соответствии с определенными принципами.

Во-первых, рассмотрение оплаты труда на основе принципа целостности предполагает то, что она образует целостную систему, имеющую свою сложную структуру. Данная система входит в состав более сложных систем: системы управления персоналом, организации, рынка труда, государства. Отсюда следует, что цели и задачи разработки и внедрения оплаты труда обусловлены целями и задачами развития самой организации. Эффективность системы оплаты труда оценивается через призму достижений организации. В свою очередь, размер заработной платы регулируется не только ресурсами организации, а также и состоянием более сложных систем: рынком труда, нормами трудового права.

Во-вторых, рассмотрение оплаты труда в соответствии с принципом иерархичности предполагает многоуровневое построение системы оплаты труда и подчинение одних элементов внутри системы другим. В качестве основных подсистем оплаты труда выделяются постоянная часть, условно-постоянная и переменная части. Каждая подсистема оплаты труда отвечает за определенные функции: постоянная часть обеспечивает стабильность трудовых отношений между работником и работодателем; условно-постоянная часть оплаты труда обеспечивает возможность привлечь работников, обладающих определенными компетенциями, или обеспечить человеческими ресурсами выполнение работ в специальных условиях; премиальная часть стимулирует достижение определенных результатов. Каждая подсистема оплаты труда также может быть разделена на составные части. Постоянная часть может быть образована окладом или сдельной формой. Условно-постоянная часть – надбавками или доплатами. Премии подразделяются на оплату результатов по количеству и качеству, а также индивидуальных, групповых и организационных на постоянной или регулярной основе.

В-третьих, в соответствии с принципом множественности оплату труда следует рассматривать не только как экономическую категорию. Оплата труда регулируется нормами правами: прежде всего, Трудовым Кодексом, а также иными федеральными законами, указами Президента, постановлениями Правительства, актами федеральных органов исполнительной власти, местного самоуправления и локальными нормативными актами. Следовательно, оплата труда наряду с категорией экономики становится и категорией права. Выполняя свою стимулирующую функцию [3], оплата труда выступает в неразрывной связи с категорией психологической науки – мотивом. Таким образом, технология разработки и внедрения эффективной системы оплаты труда становится междисциплинарным направлением.

В-четвертых, системный подход требует рассматривать любое явление в развитии. Любые изменения в целях и задачах организации, ее структуре, ключевых технологиях, изменения на рынке труда, в трудовом законодательстве обуславливают изменения в оплате труда. Принцип развития также позволяет рассмотреть сам процесс разработки и внедрения оплаты труда последовательно, а саму оплату труда построить исходя из содержания и динамики более крупной системы – организации.

Разработка и внедрение эффективной системы оплаты труда предполагает последовательное прохождение трех основных этапов: подготовки, собственно разработки и внедрения. Каждый этап можно подразделить на несколько стадий в зависимости от ключевых задач в создании оплаты труда.

На подготовительном этапе руководитель организации определяет цели и задачи в области оплаты труда. Цели и задачи в области оплаты труда вытекают из целей и задач, которые стоят перед организацией на каждой стадии ее развития. Большинство концепций организационного развития учитывают четыре цикла, которые переживает организация: формирование, интенсивный рост, стабилизация и кризис [4]. На стадии формирования оплата труда должна обеспечить привлечение и удержание активных, инициативных, творчески мыслящих и склонных к риску работников, что позволит компании занять свою нишу на рынке. На стадии интенсивного роста оплата труда должна быть стимулом, обеспечивающим быстрые темпы роста, экспансию компании. На стадии стабилизации оплата труда способствует оптимизации издержек, повышению качества продукции и сервиса компании, имиджа на рынке. И, наконец, на стадии кризиса оплата труда должна поддержать лояльных работников и инноваторов, способных найти новые пути развития предприятия. После постановки целей проводится оценка основных ресурсов, в которых нуждается компания для разработки и внедрения оплаты труда: информационных, материальных, финансовых и человеческих. Следующим шагом является формирование проектной группы, которая будет создавать и внедрять систему оплаты труда. На подготовительном этапе для менеджеров высшего звена и сотрудников, входящих в проектную группу, полезно организовать обучение. Заключительной задачей на подготовительном этапе будет мониторинг заработных плат, что позволит принимать обоснованные решения по размеру и структуре заработных плат собственной организации. Выбор метода мониторинга заработных плат зависит от того, какой точности результаты надо получить, какими ресурсами располагает компания для проведения мониторинга. Мониторинг заработных плат проводится среди трех групп конкурентов: компаний, конкурирующих на рынке товаров и услуг; компаний, специализирующихся в узкой области, в рамках которой работают конкретные менеджеры или специалисты отдельных направлений; компаний с более высокой оплатой труда.

Разработка новой системы оплаты труда включает девять стадий. Сначала руководители высшего звена разрабатывают политику компании в сфере оплаты труда, ключевым вопросом которой является определение места организации среди других работодателей рынка труда. При формировании концепции начисления заработной платы основной акцент делается на следующих вопросах: форма проведения расчетов с персоналом, методы разрешения конфликтных ситуаций

при ошибках в начислениях. Следующим шагом разработки системы оплаты труда будет определение общей структуры оплаты труда, которая показывает, из каких частей строится оплата труда организации, каким образом эти части объединяются в целое. Структура заработной платы должна включать те компоненты, которые будут наилучшим образом мотивировать работников на достижение целей организации в условиях конкретной ситуации. Оптимальная структура заработной платы является многокомпонентной по своему составу и многоуровневой по своему строению.

После разработки общей структуры оплаты труда происходит утверждение соотношения постоянной и переменных частей в оплате труда. Основными факторами, которые определяют такое соотношение, являются: стадия развития организации, возможность повлиять на результат своего труда в зависимости от характера работы и уровня должности, а также отношение заработной платы к прожиточному минимуму. В дальнейшем проектная группа совместно с руководителями подразделений определяет базовую и условно-постоянную части оплаты труда, порядок начисления и лишения премий, что находит свое отражение в рабочих положениях по оплате труда. Выбор показателей премирования – длительный и трудоемкий процесс, зависящий от жизненного цикла и целей организации, задач каждого подразделения и определенной должности. При разработке показателей премирования используются бизнес-план организации, должностные инструкции, положения о подразделениях, нормативы по труду. Наряду с показателями премирования требуется определить методы оценки достижения результатов по количеству и качеству. Изменение целей организации, ее структуры, технологии работы, корпоративной политики, автоматизация бизнес-процессов, сезонность бизнеса требуют изменения и показателей премирования.

На основе проекта положения по оплате труда производится расчет и корректировка бюджета на оплату труда. На заключительной стадии второго этапа производится разработка алгоритма или технического задания для автоматизации решений по оплате труда, что обеспечивает точность, ясность и прозрачность расчетов с персоналом, снижает трудозатраты на расчетные операции, обеспечивает своевременность расчетов, позволяет сохранять большие массивы данных и вести статистическую и динамическую отчетность, проводить безналичные расчеты с персоналом.

В ходе третьего этапа предстоит провести пилотажное внедрение новой системы оплаты труда, чтобы снизить риски, и исправить возможные ошибки, неизбежно возникающие при разработке и апробации любого нового проекта. К числу типичных и наиболее вероятных ошибок относятся положения об оплате труда: неоднозначное толкование порядка и формул расчетов, неправильный выбор показателя оценки, неправильное определение доли постоянной и переменной частей, неверные методы оценки показателей премирования или лишения премии, неверная оценка трудоемкости операций расчета и начисления, а также технические ошибки. Поскольку цена ошибки в организациях крупного бизнеса особенно велика, то и процесс внедрения новой системы оплаты труда должен стать непрерывным процессом, в ходе которого происходит плавный переход от одного подразделения к другому, что минимизирует потери от ошибок и неправильного распределения ресурсов. Следующей задачей будет оповещение всего персонала организации о внедрении новой системы оплаты труда. В ходе заключительной стадии необходимо оценить эффект, который получила организация от внедрения новой системы оплаты труда в экономических показателях, в число которых входит соотношение темпов роста производительности труда и фонда оплаты труда, динамика показателей валовой выручки и прибыльности. Кроме того, эффективность проекта можно оценить через показатели управляемости и удовлетворенности персонала. Изменение возможностей руководителей в управлении персоналом и удовлетворенность трудом работником после внедрения новой системы оплаты труда можно оценить как на основе субъективных показателей, применяя опросные методы, то также и на основе фактических данных: показателей текучести, абсентеизма.

Апробация данной технологии, в ходе которой на протяжении 3 лет были разработаны и внедрены 150 положений об оплате труда для крупной многопрофильной организации со средней списочной численностью персонала 7000 работников, подтвердила ее эффективность. Организации удалось добиться дальнейшего роста прибыли, как за счет роста производительности труда квалифицированных работников, так и за счет снижения издержек на фонд оплаты труда, был обеспечен рост качественных показателей работы (имиджа компании), снизились показатели текучести персонала, а линейные руководители приобрели новые рычаги управления персоналом.

Итак, эффективная технология разработки и внедрения оплаты труда современной организации основана на методологии системного и концепции жизненного цикла, а также на рассмотрении самой оплаты труда как междисциплинарной категории. Реализация технологии предполагает последовательное прохождение 3 этапов и 19 стадий в соответствии с целями и задачами организационного развития. Оптимальная структура оплаты труда является многоуровневой и многокомпонентной. При переходе организации на другую стадию своего развития, изменении целей, задач, структуры, технологий любая система оплаты труда требует обновления, полного или частичного прохождения всех указанных этапов и стадий.

Литература: 1. Хендерсон Р. И. Компенсационный менеджмент: стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат. – СПб.: Питер, 2004. – 880 с. 2. Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. – М.: Вершина, 2007. – 208 с. 3. Котелкин В. И. Заработная плата – категория современной рыночной экономики // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2007. – Сер. 5. – Вып. 4. – С. 36. 4. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2007. – С. 198.

НАРОЩЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Стрімкі зміни зовнішнього середовища, розвиток ринкових відносин та посилення конкуренції вимагають від вітчизняних підприємств нарощування своїх конкурентних переваг. Забезпечити конкурентну перевагу підприємству на ринку здатний персонал, як один з головних його ресурсів. Реалізація загальних цілей підприємства залежить від ефективності управління персоналом, яке є підсистемою в більш глобальній системі управління цілеспрямованою діяльністю підприємства. Нові соціально-економічні умови господарювання вимагають формування більш ефективних механізмів управління персоналом, відмінних від застосовуваних за часів командно-адміністративної системи управління, якій було притаманним контроль та встановлення жорстких рамок щодо обов'язків працівників.

Розробці особливих методів, процедур, програм управління процесами, пов'язаними з людськими ресурсами та питаннями забезпечення їхнього постійного вдосконалення, приділяється велика увага вчених, серед яких Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова, В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грیشнова, Л. П. Керб, У. Є. Павлисько, І. І. Мазур, В. Д. Шапіро, Н. М. Гвоздик, Н. В. Дирда, О. В. Іванісов, А. Л. Єськов, Л. Л. Бунтовська та інші. Науковцями відзначено актуальність потреби в інноваційних методах управління, в аналізі умов трансформації трудового потенціалу персоналу в конкурентні переваги підприємства тощо, але наукові досягнення не використовуються для прийняття управлінських рішень з нарощення людського капіталу.

З огляду на зазначене, метою цієї роботи є визначення актуальних проблем нарощення людського як реалізованої частини трудового потенціалу; розкриття сутності шляхів розвитку людського капіталу та аналіз ролі інвестування в людський капітал на рівні підприємства.

Отже, управління персоналом підприємства стає однією з важливіших категорій теорії і практики управління підприємством загалом. Управління персоналом – це система пов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів зі створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу організації. Організація системи управління персоналом підприємства включає: планування трудових ресурсів; формування персоналу; добір персоналу; профорієнтацію та адаптацію персоналу; навчання персоналу; оцінку трудової діяльності персоналу; підвищення, переведення та звільнення. Виконання даних функцій забезпечує умови для продуктивної та ефективної праці робітників та отримання результатів, що відповідають цілям підприємства.

А. Л. Єськов і Л. Л. Бунтовська [1] найважливішим завданням управління персоналом вбачають створення передумов для найбільш повного використання творчих здібностей кожного працівника підприємства, його службово-професійного просування. Чим вища ініціативність та творча активність робітників, тим вища конкурентоспроможність і ефективність підприємства. І. І. Мазур та В. Д. Шапіро відзначають, що ефективність використання кожного окремого працівника залежить від здатності виконувати функції, що вимагаються [2]. Н. Л. Гавкалова й Т. В. Кайнова зазначають залежність ефективності управління персоналом від рівня новачіюного розвитку персоналу, що сприяє формуванню людського, інтелектуального, соціального капіталу, за допомогою яких забезпечуються конкурентні переваги підприємства [3].

Сучасний процес упровадження новітніх технологій вимагає від працівників постійного підвищення інтелектуального рівня, усвідомленого прийняття рішень і гнучкого реагування, необхідно постійно розвивати творче мислення, моделювати свої дії, проявляти ініціативу у своїй роботі тощо. Н. В. Дирда [4] вважає пріоритетним напрямком в управлінні персоналом творчий, продуктивний, інтелектуальний підхід працівника, спрямований на досягнення високих показників діяльності підприємства. Трудова активність базується на потенціалі персоналу за підтримки освіти, перепідготовки тощо. Навчання та розвиток персоналу є основою управління його компетенцією. Складові компетенції персоналу наступні: знання як результат освіти працівника; навички як результат досвіду роботи; способи взаємодії як уміння інтегруватися в групі й вміння спілкуватися з людьми для досягнення поставленої мети. Упровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, зростання комунікаційних можливостей; неперервні швидкі зміни в технології й інформатиці вимагають неперервного навчання персоналу; також науковці вбачають доцільним для підприємства підвищення віддачі від уже працюючих працівників на основі їх неперервного навчання, ніж залучення нових працівників [2].



Таким чином, важливим в управлінні персоналом є забезпечення активності, зацікавленості й професіоналізму персоналу. Для вирішення цих завдань необхідна підготовка, а саме навчання та розвиток персоналу, з урахуванням реальних практичних завдань підприємства. У науковій літературі визначають наступні форми навчання: загальноосвітні курси, які проводяться для спеціалістів організації викладачами вузів і консалтингових фірм; тематичні семінари, які проводяться консультантами із залученням підприємств, що володіють відповідним досвідом; стажування керівників і окремих спеціалістів в організаціях, які реалізують аналогічні види діяльності, з участю консультантів; "штабні ігри", тобто цільове навчання, що проводиться в основному консультантами за участі керівників та спеціалістів з рішення конкретних завдань. З точки зору напрямлень у навчанні виділяють п'ять основних ситуацій: спеціалізовані програми навчання (тренінг продажу, переговорів, креативності); програми командоутворення; розвиток міжособової та внутрішньофірмової комунікації, формування навичок переборювання конфліктів; управлінська підготовка; підготовка до організаційних інновацій [2; 4; 5].

Будь-які дії, що підвищують професійну кваліфікацію та продуктивні здібності людини і тим самим продуктивність її праці є інвестиціями в людський капітал. У науковій літературі надається таке визначення людського капіталу – "це сформований і розвинений у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці та завдяки цьому впливає на зростання доходів свого власника й прибутку підприємства" [6, с. 190]. Слід відзначити важливість в управлінні персоналом підприємства доцільність використання людського капіталу для отримання корисного результату та сприяння зростанню продуктивності праці, що приводить до зростання доходів працівника; це стає стимулом для подальшого інвестування в людський капітал та, як результат, відбувається подальше зростання заробітків. Отже, у результаті нарощення людського капіталу виграє не лише конкретний працівник, а й підприємство в цілому.

Людина, яка володіє більшим людським капіталом, одержує моральне задоволення, економію часу, вищий соціальний престиж та багато інших вигод. Отже, досвід досліджень підкреслює важливість інвестицій у людський капітал, які мають наступні види: первинна освіта; охорона здоров'я в широкому розумінні, включно з усіма витратами, які сприяють продовженню тривалості життя, зміцненню імунітету, фізичної та психічної сили, витривалості людей; навчання та перенавчання – підвищення кваліфікації, самовдосконалення, додаткову освіту тощо; виховання гуманітарних складових людського капіталу, що включає вміння підтримувати нормальні стосунки, налагоджувати ділові контакти, політичну та соціальну лояльність, відповідальність людини, її корпоративність, моральність, ціннісні орієнтації; посилення мотивацій працівників до підвищення якості своєї праці та ін. [6; 7].

Доходимо висновку, що в сучасних умовах людський капітал персоналу є визначальним фактором економічного зростання, структурних змін, ефективного господарювання й формування конкурентних переваг підприємства. Таким чином, пріоритетом в організації управління персоналом підприємства має бути нарощення та ефективне використання людського капіталу.

Література: 1. Еськов А. Л. Мотивация труда в контексте развития персонала / А. Л. Еськов, Л. Л. Бунтовская // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины: Сб. науч. тр. В. 3 т. Т.2; [Под ред. А. И. Амоши. – Донецк: НАН Украины. Института экономики промышленности, 2007. – С. 96 – 103. 2. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро; [Под общ. ред. И. И. Мазур. – М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2001. – 456 с. 3. Гавкалова Н. Л. Инновационная роль стратегического управления персоналом в рамках эффективности менеджмента персонала / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины: Сб. науч. тр. В. 3 т. Т. 2; [Под ред. А. И. Амоши. – Донецк: НАН Украины. Института экономики промышленности, 2007. – С. 183 – 188 4. Дирда Н. В. Комплексний підхід до винагородження персоналу на підприємстві // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины: Сб. науч. тр. В. 3 т. Т. 2; [Под ред. А. И. Амоши. – Донецк: НАН Украины. Института экономики промышленности, 2007. – С. 183 – 188. 5. Гвоздик Н. М. Роль професійного навчання персоналу в підвищенні якості людського капіталу // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины: Сб. науч. тр. В. 3 т. Т. 1; [Под ред. А. И. Амоши. – Донецк: НАН Украины. Института экономики промышленности, 2007. – С. 327 – 333. 6. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом: Навч. посібн. / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб. – К.: КНЕУ, 2005. – 403 с. 7. Іванісов О. В. Управління трудовим потенціалом. Конспект лекцій для студентів спеціальності 7. 050109 усіх форм навчання / О. В. Іванісов, О. А. Єрмоленко, С. О. Садчиков. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 236 с.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ КВАЛИФИКАЦИОННОГО УРОВНЯ РАБОТНИКА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

В Украине на протяжении последнего десятилетия система профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации с присвоением разрядов (классов, категорий) по рабочим учебным планам и программам на практике разрушалась. Это обусловлено тем, что с переходом к рыночным отношениям административно-командная система управления профессиональным обучением быстро разрушилась, а новая система до сих пор не сформировалась.

При переходе к новым условиям хозяйствования все вопросы относительно профессионального обучения персонала делегированы руководителям предприятий и непосредственно менеджерам по персоналу. Недостаточный уровень развития оценочных процедур персонала обуславливает неадекватность результатов труда работников, их профессиональных качеств на разных этапах деятельности и, как следствие, формирует недостаточный уровень принятия управленческих решений в сфере развития персонала. Не все руководители (особенно малых и средних предприятий) уделяют должное внимание обучению и повышению квалификации работников, поскольку выгодной является максимизация прибыли путем минимизации издержек, в том числе за счет сокращения затрат на обучение персонала, что, в свою очередь обуславливает новую проблему – профессиональную "деградацию" работников. Это связано с тем, что в современных условиях персонал предприятия не всегда успевает и имеет возможность самостоятельно приспособиться к стремительно изменяющимся технологиям, оснащению и условиям работы. По оценкам специалистов на сегодняшний день лишь половина рабочих имеет необходимый уровень профессиональной подготовки [1, с. 87].

Исходя из этого, актуальным является такое направление в системе управления персоналом, как создание необходимых условий для заинтересованности работников в повышении своего профессионального уровня.

Вопросы, касающиеся данной проблематики, были описаны в научных трудах А. Алавердова, Т. Арзамасцевой, А. Дайновского, А. Колота, А. Криклия, В. Савченко и других, а также в некоторых законах Украины и других действующих нормативно-правовых актах. Результатом исследований является разработка разных подходов к построению программ обучения и повышения квалификации персонала. Но все исследования проводились с точки зрения работодателя, а рекомендации носили директивный характер. На взгляд автора этой статьи, более детально необходимо исследовать данные аспекты с точки зрения работников с учетом перехода к демократическому стилю руководства.

Цель статьи – оценка и выявление проблем в системе управления развитием персонала на современных отечественных предприятиях, разработка мероприятий по усилению мотивации персонала к повышению уровня своей конкурентоспособности путем повышения квалификации.

Нормативно-правовой базой функционирования системы повышения квалификации работников в Украине не учитываются всех особенностей повышения квалификационного уровня работающих, к тому же не предусматриваются мероприятия по повышению заинтересованности работников в этом. Низкая мотивация работников относительно повышения своего квалификационного уровня сдерживает развитие системы повышения квалификации.

В особенности сложно применить государственные стандарты относительно проведения обучения для повышения квалификации работников средних и малых предприятий. Это обусловлено наличием ряда проблем:

предприятия такого типа не могут позволить содержать в штате преподавателей для теоретического группового обучения;

такие предприятия не могут получить лицензию на проведение профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников с присвоением разрядов;

характеристики профессий не всегда совпадают с фактическим содержанием и условиями трудовой деятельности персонала.

Сегодня в Украине не существует современной научно-обоснованной методики планирования профессионального обучения, отдельных ее видов и форм. Также не соблюдается периодичность проведения оценки персонала и, как следствие, – долгосрочного повышения квалификации. Об этом свидетельствуют данные анкетного опроса среди работников предприятий финансовой системы [1, с. 87]. На поставленный вопрос "Сколько лет вы не проходили курс длительного периодического обучения?" менее 10% респондентов ответили, что повышали свой квалификационный уровень на протяжении последних 5 лет (рис. 1).

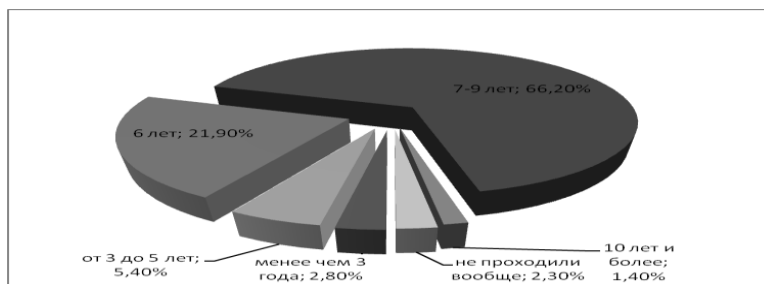


Рис. 1. Результаты опроса

Это является недопустимым в современных условиях, так как 5, а тем более 10 лет это достаточно большой срок для того, чтобы изменились условия, техника и технология производства.

Весомым недостатком в этом направлении является также тот факт, что часто при выборе сроков, места и формы обучения работники не проявляют заинтересованности в этом и часто стараются оттянуть процесс обучения. Поэтому становится необходимой разработка таких рычагов управления персоналом, при которых работники будут инициировать организацию собственного обучения, повышения квалификации, осознавая насущную необходимость этого процесса для самих себя. Поэтому необходимо приступить к разработке мероприятий, внедрение которых гармонично усовершенствовали бы существующую систему управления на предприятии, а процесс оценки и обучения персонала превратили на непрерывный и результативный.

Во-первых, необходимо установить конкретные требования к работникам с целью качественного выполнения всех работ. Любая оценка является следствием сравнения объекта с определенными эталонами, нормативными требованиями, общеизвестными параметрами. Не является исключением и оценка персонала, которая предусматривает сравнение определенных характеристик человека (профессионально-квалификационного уровня, деловых качеств, результатов работы) с соответствующими параметрами, требованиями, эталонами. Для того чтобы установить требования и довести их до ведома каждого работника, можно использовать простейший и проверенный способ – рабочие инструкции. При их создании необходимо придерживаться "золотого" правила, которое состоит в том, что документ должен быть написан понятным для рабочего языком и дополнен, по потребности, таблицами, схемами, иллюстрациями, фотографиями.

Во-вторых, целесообразно установить квалификационные уровни по профессиям. Необходимость этого мероприятия обусловлена тем, что часто на предприятии по одной профессии работают люди разной квалификации. Один работник может выполнять лишь одну операцию и не стремится научиться выполнять другую. Другой, "универсальный" работник, постоянно стремится к совершенствованию.

Поэтому необходимо установить квалификационные уровни по каждой профессии, которые станут основой для будущей оценки. При этом необходимо учесть такие особенности:

- устанавливая квалификационные уровни, за основу необходимо брать знания и умения работников, а также их способность к взаимозаменяемости;

- должны быть четко определены основания, по которым аттестационная комиссия может снизить квалификационный уровень по результатам работы;

- через определенный срок необходимо проводить аттестацию на подтверждение квалификационного уровня. Ведь современные предприятия под давлением конкуренции быстрыми темпами совершенствуют технологию и техническое обеспечение производства;

- не следует путать профессионализм и дисциплину. Если работник не выполняет Правила внутреннего трудового распорядка, то на предприятии могут быть установлены другие механизмы влияния, но это не основание для снижения квалификационного уровня.

В-третьих, необходимо привлечь к работе специалистов, которые будут принимать участие в оценке работников. Приказом по предприятию необходимо составить аттестационную комиссию, которая будет наделена определенными полномочиями. Если же данные мероприятия внедряются на малых или средних предприятиях, которые не могут себе позволить, или это нецелесообразно, иметь в штате собственную аттестационную комиссию, то можно воспользоваться услугой аутсорсинга и тем самым привлечь специалистов по оценке персонала из внешней среды предприятия.

В-четвертых, необходимо приступить непосредственно к оценке квалификационного уровня работников. Задача деловой оценки работника состоит в определении соответствия работника профилю компетенций должности, меры эффективности трудовой деятельности, его трудового потенциала. Далее, исходя из результатов оценки персонала, могут приниматься решения, представленные на рис. 2.

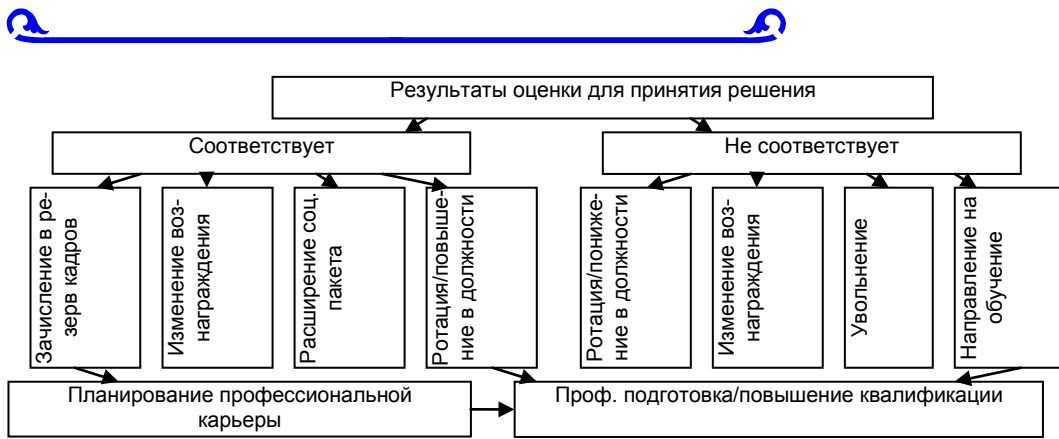


Рис. 2. Применение результатов оценки персонала

Как видно из рисунка, в трех случаях из восьми результаты оценки сводятся к профессиональной подготовке и повышению квалификации. Причем в двух случаях работник соответствует занимаемой должности, но, несмотря на это, он имеет возможность пройти курс обучения, и, повысив свой квалификационный уровень, получить повышение по карьерной лестнице.

Оценке персонала, помимо ряда других функций, присуща стимулирующая функция. Она обнаруживается в том, что, порождая у человека переживания успеха или неудачи, подтверждая правильность или неправильность выбранного поведения, побуждает его к деятельности в определенном направлении. Поэтому при проведении оценки аттестационная комиссия должна быть максимально объективной.

Учитывая современные условия функционирования отечественных предприятий, на взгляд автора, оптимальным является материальный способ стимулирования работников к повышению уровня квалификации. Он предусматривает повышение заработной платы по квалификационным уровням исходя из результатов оценки. Оклад работника определяется на уровне 115% оклада предшествующего квалификационного уровня (таблица).

Таблица

Система установления окладов в зависимости от квалификационного уровня работника

	Размер оклада	Надбавка за уровень квалификации (115%)	Итоговая заработная плата
1 уровень	1000	-	1000
2 уровень	1000	150	1150
3 уровень	1000	172,5	1322,5
4 уровень	1000	198,38	1520,88
5 уровень	1000	228,13	1749,01

Надбавка в размере 15% – это разность, которая может мотивировать работника к повышению квалификации и не существенно увеличивает издержки работодателя.

В-пятых, необходимо установить порядок проведения производственного обучения. Подготовка и повышение квалификации работников в новых условиях должны иметь непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности. Как и в предшествующих случаях, порядок проведения обучения уместно изложить в определенном документе.

Для эффективности оценивания важен системный подход, комплексное применение всех мероприятий. В то же время необходимо придерживаться законодательства Украины и использовать современные достижения кадрового менеджмента, в котором человеческие ресурсы рассматриваются как источник неиспользованных резервов, который позволяет наладить рациональное планирование, организацию и реализацию решений в общей структуре предприятия.

Реализация разработанных в статье мероприятий будет способствовать более рациональному использованию результатов оценки квалификационного уровня работников, организации процесса повышения квалификации, и простимулирует работников использовать свой трудовой потенциал на благо предприятия.

Практическая реализация предложенной комплексной системы поможет повысить заинтересованность и ответственность самих работников в своевременной подготовке, повышении уровня квалификации и эффективности профессионального обучения.

Литература: 1. Криклій А. С. Теоретико-методологічні засади побудови цільової комплексної програми неперервного професійного навчання персоналу підприємств // Економіка та держава. – 2007. – №8. – С. 87 – 89. 2. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: ПИТЕР, 2002. – 252 с. 3. Українець С. Правові особливості становлення роботодавця в Україні // Україна: аспекти праці. – 2001. – №1 – С. 27 – 30.

ПРЕИМУЩЕСТВА ПРИВЛЕЧЕНИЯ КОНСУЛЬТАНТОВ К ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

В условиях интеграции украинской экономики в мировую экономическую систему большое значение для руководителей предприятий приобретают вопросы, связанные с привлечением управленческих консультантов. Управленческое консультирование вносит значительный вклад в более качественную подготовку руководителей компаний, банков, бюджетных учреждений и т. д., поскольку сотрудничество с консультантами позволяет перенимать опыт последних и эффективно использовать его в решении собственных управленческих проблем [1].

Управленческое консультирование является профессиональной деятельностью организаций и частных лиц, направленной на предоставление их клиентами независимых консультаций по решению организационных и управленческих проблем в сфере экономики, бизнеса, предпринимательства.

Сопоставляя уровни развития управленческого консультирования в Украине и в других экономически развитых странах мира, можно сделать вывод об ожидаемом стремительном развитии этого вида деятельности в нашей стране. Организации и фирмы управленческого консультирования, или консалтинговые фирмы составляют основу управленческой инфраструктуры [2].

В странах с развитой рыночной экономикой приглашение на предприятие профессионалов для оказания консультационных услуг является престижным, оно свидетельствует о том, что у предприятия имеются средства и достаточно развита деловая культура, чтобы привлечь предлагаемый рынком интеллектуальный капитал в области менеджмента [3]. Попытки же экономить на решении проблем менеджмента приводят лишь к усугублению этих проблем и к финансовым и материальным потерям. Однако многие руководители, не имея соответствующей информации о консультационных услугах и навыков использования консультантов, пытаются решать внутриорганизационные проблемы собственными силами, рассматривая их сквозь призму собственного управленческого опыта, который часто не соответствует новым требованиям, выдвигаемым рыночной экономикой.

По данным исследований, проведенных специалистами Ассоциации «Укрконсалтинг» 20% потенциальных клиентов консультационных фирм не знают о существовании управленческого консультирования или плохо информированы о наличии консультационных фирм и об уровне их квалификации, а 7% – не ощутили или не осознали необходимости в консультационных услугах [4]. То есть руководители предприятий не пользуются услугами управленческого консультирования по той простой причине, что они не представляют себе очевидных преимуществ использования этого вида профессиональной деятельности.

Поэтому особую актуальность приобретает вопрос освещения проблем, связанных с внедрением услуг управленческих консультантов в практику деятельности отечественных предприятий и организаций.

Анализ исследований и публикаций выявил, что в работах, посвященных управленческому консультированию, многие исследователи уделяют должное внимание вопросу необходимости и обоснованности использования услуг консультантов, понимая его важность и значение в формировании спроса на консультационные услуги и в дальнейшем развитии консультационного бизнеса.

Одни авторы [3; 5; 6; 7; 8] выделяют и тщательно анализируют причины и основания, обуславливающие вызов бизнес-организацией управленческого консультанта. Другие авторы [1; 4; 9] упоминают об этих причинах в контексте важности сотрудничества предприятий с профессиональными консультантами, однако конкретно их не выделяют. При этом в экономической литературе недостаточно точно определено, что является проблемами клиента, побуждающими его прибегать к помощи консультанта, а что – возможностями консультанта, которые позволяют ему предлагать клиентам свои услуги, и каковы преимущества использования служб управленческого консультирования по сравнению с самостоятельным решением клиентами своих проблем.

К нерешенным задачам вовлечения консультантов в работу клиентских организаций следует отнести тот факт, что среди причин использования консультантов необходимо выделить, с одной стороны, проблемы и потребности потенциальных клиентов, с другой – связанные с ними возможности консультантов, благодаря которым можно было бы решить эти проблемы, а также взаимосвязь между ними.

Целью статьи является определение и систематизация причин привлечения управленческих консультантов в клиентские организации и на основании этого выявление преимуществ использования управленческого консультирования.



Анализ и обобщение трудов, посвященных проблеме [1 – 9], позволяет выделить следующие основные практические причины, по которым менеджеры предприятий обращаются к помощи консультантов:

1. Недостаточная профессиональная подготовка менеджеров предприятия, отсутствие высококлассных специалистов по определенным направлениям деятельности [1; 3; 6].

2. Большие затраты на содержание в штате специалистов по каждой управленческой проблеме, в то время как намного выгоднее разовое привлечение консультанта со стороны [3; 5; 6].

3. Неопределенность клиента в видении проблемы: клиент либо интуитивно чувствует проблему, но не осознает ее, либо ограничивается поверхностным видением проблемы [3; 6; 7; 9].

4. Особые знания и навыки консультантов, лучшая оснащенность консультационной фирмы литературой и новыми технологиями, постоянное отслеживание консультантами всего самого нового и прогрессивного, возможность использования прошлого опыта в решении аналогичных проблем [3; 4; 5; 9].

5. Беспристрастный взгляд консультанта со стороны [5; 6]. Даже на лучших людей в организации могут слишком сильно влиять личные связи и существующие традиции и ценности, что мешает видеть проблему в истинном свете и предлагать соответствующие решения.

6. Обучение клиента посредством консультирования [5; 6]. Многие клиенты обращаются к консультантам не для того, чтобы найти решение одной отдельной проблемы, а чтобы приобрести особые технические знания консультанта и освоить методы, которые он применяет при выявлении проблем и осуществлении изменений.

7. Обоснование решений, принятых руководством клиентской организации [5; 3].

Наряду с основными перечисленными причинами можно указать целый ряд дополнительных, влияющих на принятие решения о приглашении консультанта. Все они представляют собой совокупность проблем (или потребностей) клиентов и возможностей консультантов, связь между которыми можно представить в таблице.

Таблица

Проблемы и потребности клиентских организаций и соответствующие им возможности консультантов по экономике и управлению

Проблемы и потребности клиента 1	Возможности консультанта 2
Необходимость получения экспертных заключений относительно сложившихся в организации проблемных ситуаций. Обоснование решений, принятых руководством. Расхождение во взглядах на проблему и пути ее решения внутри менеджмента клиентской организации	<input type="checkbox"/> Свежий <input type="checkbox"/> взгляд консультанта со стороны
Необходимость принятия особо ответственных решений	Гарантия качества услуг, предоставляемых консультационной фирмой
Экономия на техническом и программном обеспечении	Оснащенность консультационной фирмы специальной литературой, программным обеспечением, техническими средствами
Экономия на штрафных санкциях, которых можно избежать, прибегнув к услугам управленческого консультанта. Желание найти легальный способ сокращения налоговых выплат. Невозможность найти инвесторов (партнеров) своими силами	Большой опыт консультационной фирмы в общении с государственными органами. Широкие связи консультантов в деловой среде
Рост круга познаний, необходимых менеджерам для рационального управления бизнесом. Отсутствие у штатных специалистов времени, чтобы следить за специальной литературой и изменениями в нормативно-законодательной сфере, разработками, осуществляемыми в научных и учебных центрах	Постоянное отслеживание консультантами всего самого нового и прогрессивного
Недостаточная квалификация (профессиональная подготовка) штатных менеджеров предприятия. Отсутствие высококлассных специалистов по определенным направлениям деятельности. Отсутствие у штатных специалистов времени, чтобы осуществлять определенные функции. Большие затраты на содержание в штате специалистов по каждой управленческой проблеме	Наличие у специалистов-консультантов специальных знаний по определенным направлениям деятельности. Консультационные фирмы имеют возможность содержать в своем штате высокопрофессиональных консультантов

1	2
<p>Клиент осознает, что в компании есть проблема, но не может определить ее конкретно. Клиент при определении проблемы чаще всего ограничивается ее поверхностным видением. Наличие комплексной и системной проблемы, которая требует кардинальных преобразований в системе управления клиентской организацией. Наличие проблемы, которая носит разовый, ситуативный характер и требует оперативного решения</p>	<p>Консультанты владеют специальными методами и приемами, используемыми для решения клиентских проблем. Консультанты обладают навыками по организационному диагнозу стратегии, планированию, координации, информационным системам и другим вопросам</p>
<p>Необходимость перенять опыт консультанта. Необходимость приобрести особые технические знания консультанта. Желание освоить методы, которые консультант применяет при выявлении проблем и осуществлении изменений</p>	<p>Консультанты обладают особыми знаниями и навыками, поскольку в своей профессиональной практике им приходится сталкиваться с разноплановыми хозяйственными ситуациями. Консультанты помогают клиенту учиться не на собственных, а на чужих ошибках</p>
<p>Опасение, что конкурирующие предприятия воспользуются услугами опытных консультантов первыми и, используя их советы, выиграют в конкурентной борьбе. Приглашение профессиональных консультантов является престижным</p>	<p>Консультанты осуществляют маркетинг своих услуг и мониторинг клиентской среды</p>

Использование профессиональных услуг управленческих консультантов является неизбежным, если на предприятии нужно произвести какие-то изменения, для чего понадобятся особые знания и навыки, которыми его менеджеры не обладают.

Многообразие причин и оснований для приглашения консультантов предопределяет и выбор выполняемых ими ролей: консультант по ресурсам (помогает клиенту, предоставляя ему свой технический опыт и умения и делая что-то для него и от его имени) и консультант по процессу (пытается научить организацию решать свои проблемы, знакомя ее с организационными процессами, их вероятными последствиями и методами вмешательства для стимулирования изменений). Консультант может выступать в клиентской организации как источник информации о деловой среде, посредник при поиске партнеров, помощник при внедрении новых методов управления, тренер. Кроме того, характер проблем и потребностей клиента обуславливает выбор формы консультирования: экспертное, процессное или обучающее.

Таким образом, менеджеры предприятий обращаются к консультантам, если им нужна помощь в решении управленческих проблем. При принятии решения о приглашении консультанта они должны проанализировать проблемы с позиции необходимости и возможности их решения собственными силами и на основании этого определить степень своей готовности к сотрудничеству с консультантами. При этом нужно учитывать, что все изменения, задуманные и осуществленные с помощью консультанта, призваны способствовать улучшению качества управления и повышению эффективности работы предприятия.

Литература: 1. Уткин Э. А. Консалтинг. – М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ", Изд. ЭКМОС, 1998. – С. 4 – 13. 2. Трофимова О. К. Определение понятия "управленческое консультирование" // www.management.com.ua. 3. Посадский А. П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес дисциплин. – М.: ГУ ВШЭ, 1999. – С. 67 – 76. 4. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. – К.: КНЕУ, 2000. – С. 6 – 36. 5. Управленческое консультирование в 2-х т. Т.1. Пер. с англ. / Под ред. М. Кубра. – М.: СП "Интерэксперт", 1992. – С. 20 – 23. 6. Ногин Г. Приглашаем консультанта // Менеджмент и менеджер. – 2002. – №4. – С. 17 – 23. 7. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 29 – 41. 8. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование / Ю. В. Чернов, С. В. Фомишин, А. И. Тищенко. – Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. – С. 117 – 118. 9. Еремеев С. Ниши консалтинга // Менеджмент и менеджер. – 2002. – №5 – 6. – С. 63 – 67.

ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Кадровые вопросы в современных условиях становления рынка и вхождения Украины в СОТ обуславливают необходимость дальнейших исследований в области управления кадрами и разработки новых подходов к повышению кадрового потенциала предприятия. Организация управления кадрами становится определяющим фактором конкурентоспособности предприятий как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Несмотря на большое количество работ по теории организации и управления, многие эксперты считают, что ни одна из них не является универсальной [1 – 3]. Так, в последнее время получила распространение теория выживания организации в условиях "структурного сдвига". В основе этой модели лежат следующие положения: специализированные предприятия в целом более совершенны, чем диверсифицированные, но менее живучи; со временем рентабельность имеет тенденцию к уменьшению; с возрастом "смертность" предприятий падает.

Целью статьи является определение особенностей кадровой политики для обоснованного выбора рациональной стратегии управления кадрами как составной части инновационного процесса в системе "предприятие – потребитель".

В результате анализа проведенных исследований [1] можно прийти к выявлению основных этапов осуществления кадровой политики, которые можно представить рисунком, иллюстрирующим требования к кадровому обеспечению предприятия.

Требование рациональности как один из наиболее сложных этапов кадрового обеспечения требует более четкого выявления критериев отбора персонала, очевидно, с позиций достижения определенного положительного эффекта для деятельности предприятия (рисунок).

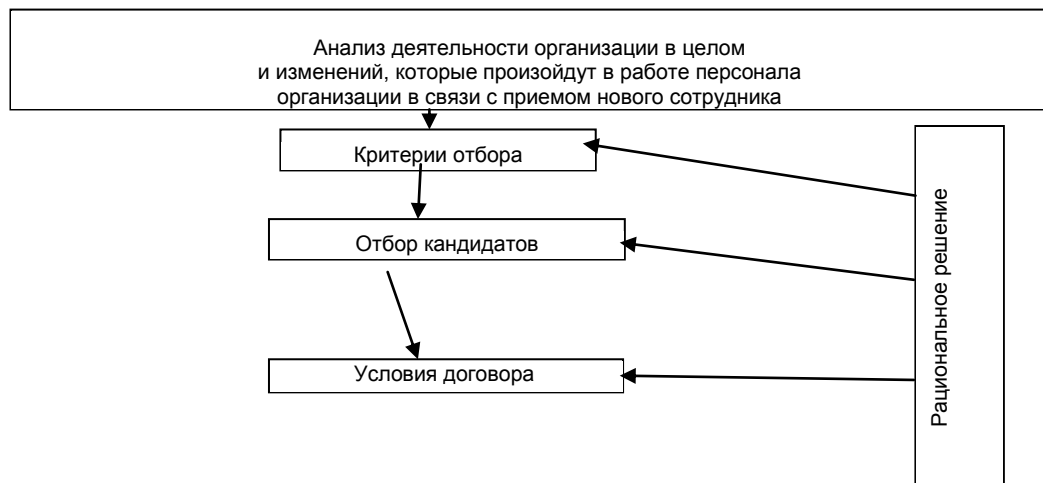


Рис. Требования к кадровому обеспечению

Использование этого определения позволяет предложить в общем виде форму описания эффектов, ожидаемых при использовании кадрового потенциала:

$$A_1 \rightarrow A_2 (U_{1,2})$$

где A_1 , A_2 , $U_{1,2}$ – соответственно причина, следствие и условия реализации эффекта; $A_1 \rightarrow A_2$ значит: "A₁ ведет к A₂"; ($U_{1,2}$) значит: "при условии, что ... U_{1,2} ...".

При этом все множество явлений, в зависимости от направления изменения значений параметра, можно разделить на четыре типа: увеличение, уменьшение, наличие ненулевого значения и произвольное изменение.

Отсюда очевидно, что критерием, что позволяет судить о типе изменения параметра, который характеризует эффективность, есть знак производной dP/dt .

Правила определения типа изменения параметра:

ЕСЛИ

$dP/dt > 0,$

$dP/dt < 0,$

$dP/dt = 0,$

$dP/dt >$

$< 0,$

ТО

увеличение P;

уменьшение P;

наличие экстремального значения P;

произвольное изменение P.

Следовательно, если параметр P рассматривать как какой-то фактор, который изменяет результат деятельности предприятия, например, прибыль, то его уменьшение будет нуждаться в изменении кадровых мероприятий даже при наличии экстремального значения P.

В свою очередь, предприятие как элемент системы "предприятие – рынок" не только концентрирует ресурсы (в технологические комплексы) и создает определенные макросистемы, но и определяет дальнейшее существование самого предприятия благодаря гибкой стратегии эффективного использования трудового потенциала.

Тогда возможные кадровые решения с позиций системного подхода можно с позиций выявления проблем и их преодоления в кадровой политике, в принципе, охарактеризовать как:

$$P_j = f(x \leftrightarrow y \leftrightarrow z),$$

где x, y, z – соответственно определяют состояние и взаимосвязь элементов макросистемы по признаку: ресурсы, методы использования, продукция (прибыль).

Исходя из этого можно, выделить такие варианты решений:

Первый тип решений, когда известно состояние всех элементов макросистемы (x, y, z): ресурсы (кадровые, материальные, энергетические), тип продукции, выпускаемой предприятием, ее потребительная стоимость, наличие или отсутствие поставщиков сырья, энергии, информации. Тогда любая проблема решается сравнительно просто по принципу "в рабочем порядке" как, например, изменение штатного расписания, прогнозируемое его изменение в определенном соответствии с известными для предприятия задачами. При этом и сравнительно несложны и решения проблем занятости.

Ко второму типу решений относятся такие, которые необходимо принимать при частично неизвестных исходных данных, являющихся, однако, сравнительно простыми для персонала предприятия ($x \leftrightarrow y \leftrightarrow z$): поиск сырья, исходного продукта, источника энергии или информации. После активизации деятельности соответствующих служб (отдела снабжения, энергетических и ремонтных служб и т. д.) проблемы на предприятии могут быть сведены к принятию решений первого типа.

К третьему типу решений можно отнести те, которые необходимо принимать в случае требования существенно повысить требования к персоналу, прежде всего, производительность труда и качество выпускаемой продукции по сравнению с достигнутыми ранее и максимально возможными для данного предприятия объемами ($x \leftrightarrow y \leftrightarrow z$). По уровню сложности такие же задачи возникают и при освоении новой продукции ($x \leftrightarrow y \leftrightarrow z$). Принимаемые в этом случае решения требуют внедрения новых для предприятия технологий, что невозможно без наличия высококвалифицированного кадрового потенциала, требующей существенной реконструкции предприятия и весьма квалифицированной работы его информационных служб. На этом уровне вполне оправдано создание специального отдела кадрового и технологического прогнозирования (ОКИТП).

К четвертому типу решений относятся такие, которые должны приниматься, когда, по сути, неизвестен конечный результат, то есть отсутствуют представления о поведении предприятия в условиях кризиса и даже его переориентации для создания новой, более конкурентоспособной продукции ($x \leftrightarrow y \leftrightarrow z$). В этом случае усилие предприятия сводятся к сохранению производственного, кадрового и интеллектуального потенциала (прежде всего, "ядра"), способного при относительно минимальных затратах осуществлять усовершенствование производимой продукции, уменьшение их ресурсозатратности, улучшение дизайна и качества товаров.

К пятому типу решений можно отнести те, которые могут возникнуть во вновь создаваемых предприятиях, например, малых или в случае резкой смены профиля выпускаемой продукции и переориентации на новую ($x \leftrightarrow y \leftrightarrow z$). В этих случаях известен лишь конечный результат – продукт, изделие, а вид сырья, технологии, необходимые для изготовления данной продукции – не известны. Примером может служить ситуация, возникающая при закрытии шахт, смене владельца предприятия. В этом случае возможен существенный отток кадров с предприятий, возникают проблемы привлечения специалистов другого, ранее не использованного на предприятии, профиля.

Шестой тип решений может возникать, если известными, по сути, являются только исходные данные – определенные запасы сырья, запасы, морально устаревшей и ненашедшей сбыт продукции ($x \leftrightarrow y \leftrightarrow z$). Предприятие в этом случае при неправильном решении возникших проблем рискует обанкротиться. Принципиальной сложностью такого типа решений являются отсутствие четких представлений о новом применении материальных запасов, типе товаров и технологиях их изготовления. Поэтому принимающиеся решения направлены на повышение эффективности использования кадровых резервов предприятия или же привлечение специалистов "со стороны". Если решения не приводят к положительным изменениям, риск безработицы существенно увеличивается, охватывая не только одно предприятие, но предприятия – смежники.



Еще более сложны решения седьмого типа, когда на предприятии отсутствуют даже представления о той номенклатуре продукции и материалах, необходимых для ее изготовления, то есть, по сути, имеется лишь определенное оборудование или технология ($x \leftrightarrow y \leftrightarrow z$). Такого типа ситуации могут возникать при смене собственника предприятия, его ликвидации или приобретении владельцами предприятия новой прогрессивной технологии, еще неизвестной в практике использования и требующей определенной доли риска при внедрении, связанного с изменением подходов к кадровой политике предприятия, необходимости переобучения кадров, их профильной переориентации.

И, наконец, последний, восьмой тип принимаемых решений, когда неизвестен ни один из элементов макросистемы ($x \leftrightarrow y \leftrightarrow z$), относится к пионерским и возникает в случае репрофилирования, например, новым владельцем направлений деятельности предприятия или при его создании. Это наиболее сложный вариант решения, требующий серьезных усилий в обновлении персонала предприятия и в поиске инвестиций, привлечения высококвалифицированных специалистов, в первую очередь, менеджеров и маркетологов.

Приведенная классификация решений, возникающих при функционировании технологических систем, позволяет предопределить направления деятельности предприятия, выделить как приоритетную задачу прогнозирования процессов самоорганизации технологических систем как элементов макросистемы. Как пример, самоорганизующейся в условия рынка макросистемы можно считать способность предприятия более эффективно использовать имеющийся кадровый потенциал с целью повышения производительности труда и конкурентоспособности изготавливаемой продукции.

Анализируя приведенные в классификации решения, возникающие при функционировании технологических систем, можно прийти к заключению, что в период становления рыночной экономики многие трудности в кадровой политике предприятия могут объясняться сложностями принятия решений четвертого – восьмого типов задач, обусловленные неудовлетворительным использованием имеющегося кадрового потенциала, несвоевременным, а зачастую, и полным отсутствием государственной поддержки целевых программ повышения квалификации кадров или своевременного их репрофилирования.

Решения третьего – первого типов задач значительно более простые, могут, очевидно, в период становления рыночной экономики достигаться и собственными силами после преодоления предприятиями тех болезненных потерь, которые сопровождают процессы формирования их как технологических систем в новых макросистемах "рынок – предприятие". Однако минимизация издержек в сфере кадровой политики, безусловно, не возможна без использования, как правило, высокопрофессиональных и социально ориентированных менеджеров и маркетологов. Особо острыми кадровые вопросы становятся для малых предприятий при отсутствии государственной поддержки. К сожалению, именно во многих случаях в Украине этого и не наблюдается.

Литература: 1. Биллсберри Джон. Как подобрать и сохранить нужный персонал: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. – 256 с. 2. Бузько И. Управление инновациями на предприятии / И.Бузько, С. Спивак // Бизнес-информ. – 1998. – №6. – С. 69 – 72. 3. Инновационный менеджмент. Учебник // Под ред. С. Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, 1998. – 378 с.

Саламатова А. О.

УДК 65.012.32:007

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПОДОЛАННЯ КРИЗИ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

Розвиток організації у ринковій економіці зумовлений налагодженням ефективних комунікацій з посереднім оточенням. При цьому встановлення зовнішніх комунікацій є можливим за умов якісного управління і базується на внутрішніх комунікаціях. У самому широкому сенсі метою комунікацій в організації є реакція на зміни та формування впливу на діяльність таким чином, щоб досягти процвітання підприємства в довгостроковій перспективі. Комунікація є засобом, за допомогою якого модифікується поведінка підприємства та його підсистем, здійснюються зміни та реалізуються цілі організації.

© Саламатова А. О., 2008

Тому формування комунікаційних мереж, створення умов для успішного функціонування комунікацій в організації та запобігання виникненню комунікаційних криз є одними з найбільш важливих завдань управління. Управління має вирішувати три наступні завдання під час створення комунікаційної системи організації діяльності:

організовувати комунікативні мережі – складні системи комунікативних інформаційних потоків, що циркулюють по всіх елементах організації та забезпечують її діяльність;

підвищувати якість інформації, що використовується в комунікативних мережах та забезпечує обґрунтованість управлінського впливу та діяльність управлінського персоналу;

повноцінно використовувати інформацію для розробки та впровадження управлінських рішень.

Сам термін "комунікація" (від лат. communicatio – робити спільним, повідомляти, пов'язувати) з'явився у науковій літературі на початку ХХ століття. Комунікації в організаційному контексті включають взаємодію між людьми та можуть бути визначені як процес обміну інформацією та передачі повідомлень між окремими людьми або їх групами [1, с. 143]. Таким чином, можна визначити організаційну комунікацію як процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації необхідному числу адресатів усередині організації й окремим зацікавленим індивідам та інститутам за її межами. Вона є необхідним інструментом у координації діяльності підрозділів організації, що дозволяє отримувати необхідну інформацію на всіх рівнях управління.

Згідно з низкою опитувань, що були проведені американськими дослідниками організацій, близько 250 тисяч рядових робітників 2 000 різних компаній, а також 73% керівників американських, 63% – англійських і 85% – японських компаній вважають, що приділення недостатньої уваги комунікаціям є головною перешкодою на шляху досягнення ефективності діяльності їхніх організацій [2, с. 166]. Дійсно, обмін інформацією включено як найважливішу ланку до всіх основних видів діяльності організації, таким чином, якщо комунікаційні зв'язки (як зовнішні, так і внутрішні) не існують або не діють, це негативно позначається на функціонуванні всієї організації. Недосконалі комунікації призводять до формування кризових явищ як усередині, так і в оточенні підприємств.

Метою цієї статті є окреслення важливості комунікацій як елементу системи управління, виявлення симптомів та причин кризи комунікацій та визначення деяких шляхів запобігання даної кризи.

Розгляд кризи комунікацій організації не є розповсюдженим явищем. Кризові явища в економічних системах завжди викликали підвищений інтерес у вчених різних країн. З часів розквіту англійської класичної політичної економії – робіт А. Сміта та Д. Рікардо – висунуто понад 200 концепцій причин формування криз, однак основна увага приділялася розгляду механізмів формування кризових явищ на макрорівні. На рівні ж окремого підприємства ще й досі цим питанням не приділяється достатньо уваги, що не дає змоги ефективно впливати на розвиток кризових явищ та робити кризу більш керованою.

Досить давно вже тривають пошуки оптимальної структури комунікаційних процесів, проте на сьогодні практично все, чого досягла управлінська думка – це ситуаційні рішення. Зокрема, Б. З. Мільнер розрізняє три моделі комунікацій залежно від розгляду комунікацій як дії, взаємодії або процесу [1, с. 147]. Однак дані моделі є досить узагальненими та не враховують особливостей та специфіки діяльності кожного окремого підприємства.

Тому для кожного менеджера постає питання про те, які ж цілі потрібно ставити перед собою при розробці та підтриманні ефективної моделі організаційних комунікацій. Логічно побачити їх у двох сегментах: максимізація позитиву і мінімізація негативу. Серед позитивних рис комунікаційних процесів в організаціях можна виділити можливість своєчасно отримувати інформацію та приймати більш зважені рішення шляхом всебічного обговорення проблем, сприяння виявленню та розповсюдженню кращого досвіду, можливість організувати потоки інформації по вертикалях і горизонталях організації та інтегрувати їх із зовнішніми каналами комунікацій тощо. Це дозволяє зробити висновок про необхідність вирішення проблеми обґрунтованого формування та ефективного використання організаційних комунікацій з урахуванням суб'єктно-об'єктної взаємодії.

У той же час, при розробці моделі організаційних комунікацій доцільно намагатися уникати інформаційного перенавантаження, деконцентрації уваги персоналу у зв'язку з пошуком релевантної та реагуванням на нерелевантну інформацію, появи помилок при комунікаціях, що і є причиною цілої низки кризових явищ організації, спричинених недосконалістю зв'язків.

Окремо має сенс досліджувати кризоутворювальні елементи у зовнішніх комунікаціях, оскільки на діяльність організації впливають фактори зовнішнього середовища, від яких багато в чому залежать її комунікаційні потреби та можливості. Організації використовують різноманітні засоби для комунікацій зі складовими свого зовнішнього середовища. Зокрема, зі своїми клієнтами вони спілкуються за допомогою реклами та інших заходів просування товарів/послуг на ринку. Організаціям доводиться підкорятися державному регулюванню і надавати обов'язкові звіти про свою діяльність, що визначені чинним законодавством. Організація, яка має профспілку, повинна підтримувати зв'язки з законними представниками осіб, що працюють за наймом. Таким чином, обговорення, збори, телефонні переговори, службові записки, відеоматеріали та звіти, що циркулюють усередині організації, часто є реакцією на можливості або проблеми, що створюються зовнішнім середовищем. Але треба виходити з того, що комунікації організації із зовнішнім середовищем складніше піддаються контролю, ніж внутрішні комунікації. Це пояснюється тим, що



зовнішні комунікації здебільшого є нерівномірними (організації можуть урахувати фактори зовнішнього середовища, але переважно не можуть на них впливати).

Аналіз внутрішніх комунікацій організації дає змогу розподіляти їх за ступенем формалізації та виокремлювати наступні їх види: 1) формальні комунікації, що здійснюються між елементами формальної структури і організації, а саме: міжрівневі (низхідні та висхідні), горизонтальні (між підрозділами одного рівня в ієрархії організації), комунікації "керівник-підлеглий" та "керівник-робоча група" тощо; 2) неформальні комунікації, що пов'язані з неформальними групами та неслужбовими питаннями, а також розповсюдження чуток про службові питання.

Формальні комунікації відображають зв'язки, що необхідні для виконання функцій і повноважень, та визначаються характером і системою розподілення функцій. Такі комунікації використовуються під час укладення угод, викладення організаційних схем та правил, складання статутів корпорацій та інших юридичних документів, для публікації бюлетенів, меморандумів, складення контрактів і рекламацій, викладення курсу діяльності, делегування повноважень, опису посад тощо. За допомогою інформації, що передається по вертикалі з вищих рівнів до нижчих, керівництво повідомляє підлеглих про поточні завдання, зміни пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури тощо. Комунікації, що передаються по вертикалі з нижчих рівнів до вищих, виконують функцію сповіщення керівництва щодо діяльності та стану роботи підлеглих. Необхідність у наявності горизонтальних комунікацій у компанії пояснюється тим, що організація є системою взаємопов'язаних елементів, тому керівництво має прагнути, щоб спеціалізовані елементи працювали разом та просували організацію в потрібному напрямку.

Незважаючи на те, що неформальні комунікації не зафіксовані в жодних організаційних документах, вони існують у будь-якій організації, відіграють важливу роль у діяльності людини та визначають соціально-психологічну атмосферу підприємства. До особливостей неформальних комунікацій можна віднести більшу швидкість передачі інформації, значну за обсягом аудиторію та, порівняно з формальними комунікаціями, меншу достовірність повідомлень, що передаються.

Формальні та неформальні комунікації існують саме в такій взаємодії, яка є результатом цілеспрямованої діяльності менеджера. При цьому збої в комунікаціях організації можуть бути викликані випадковими причинами або умисними діями працівників. Тому завданням керівництва будь-якої організації є налагодження ефективної мережі комунікацій усередині та поза межами підприємства з намаганням запобігати діям, що викликають кризові ситуації. Це може бути досягнуто за рахунок встановлення контролю за кожним етапом просування інформації та кожною особою, яка бере участь у цьому процесі. Своєчасне прогнозування та виявлення кризи комунікацій і застосування превентивних заходів для її запобігання гарантують стабільність та ефективність комунікаційних процесів.

Під час визначення симптомів і причин кризи комунікацій доцільно виділяти загальні симптоми та причини різних типів криз і специфічні, що притаманні саме даному виду кризи. Таким чином, до загальних симптомів криз відносяться наступні: зниження обсягів реалізації продукції; скорочення попиту на товари підприємства та обсягів замовлень; скорочення асортименту продукції; зменшення прибутків та рентабельності в динаміці; зростання собівартості продукції підприємства; зниження цін на акції підприємства; зростання дебіторської заборгованості; зменшення продуктивності праці тощо [3, с. 151 – 493].

Причинами кризи комунікацій є зовнішні та внутрішні фактори, які можуть спричинити кризові явища в будь-якій підсистемі організації або в організації в цілому. Прикладами загальних причин криз в організації можуть бути такі, як: несистемний характер розвитку підприємства; відсутність програм розвитку підприємства; неготовність для переходу на нові управлінські технології; недостатній рівень забезпечення ресурсами та соціальними умовами праці; спад кон'юнктури в економіці в цілому; політична нестабільність у країні функціонування тощо [3, с. 151 – 493].

Поряд із загальними симптомами та причинами кризи в організації, існують і специфічні симптоми, що відбивають зрушення та тенденції саме у сфері комунікацій. Інформація, що відображає такі специфічні симптоми та причини за різними видами спрямування комунікацій, міститься в таблиці.

Таблиця

Специфічні симптоми та причини кризи комунікацій

Симптоми кризи	Причини кризи
1	2
Внутрішні комунікації	
збільшення кількості конфліктів або їх загострення; відсутність або недостатність зворотного зв'язку; погіршення соціально-психологічного клімату; недотримання принципів корпоративної культури; ігнорування вказівок керівництва, погіршення дисципліни;	брак якісної інформації для прийняття управлінських рішень; різні типи культур філіалів компанії (в тому числі – у різних країнах); робота працівників компанії на відстані один від одного (у разі роботи в різних країнах або віддаленої роботи);

1	2
існування подвійних стандартів у роботі; необізнаність робітників щодо цілей та стратегії організації; повноваження працівників, що перетинаються, або існування ділянок роботи, за які ніхто не відповідає; "незамінність" окремих працівників або надання їм необмеженої влади; ігнорування змісту організаційних документів, невиконання посадових обов'язків; висока питома вага нових працівників унаслідок плинності кадрів у компанії; уповільнення процесів розробки та виконання управлінських рішень; звільнення кваліфікованих кадрів; призначення недостатньо компетентних та відповідальних керівників тощо	невдале розподілення повноважень між працівниками; недостатня регламентація окремих сфер роботи, недосконалість внутрішніх нормативних документів; незрозуміла для працівників ієрархія в організації; неефективна система управління, застарілість її стилю, форм і методів; відсутність або неефективність систем мотивації персоналу; застарілість організаційних структур; відсутність або неправильна оцінка результатів діяльності; некерованість конфліктних ситуацій; відсутність "прозорої" інформаційної системи всередині організації; різне бачення керівниками цілей та стратегії організації тощо
Зовнішні комунікації	
зниження попиту на товар/послугу організації; розірвання тривалих зв'язків з партнерами або постачальниками; зменшення кількості комунікацій та погіршення їх якості; збої в комунікаціях поза межами організації внаслідок дублювання, нестачі, розривання або розщеплення інформації під час її передачі; відсутність або уповільнення отримання інформації щодо подій поза межами підприємства; втрата керованості внаслідок запізнення з реакцією на зміни в зовнішньому середовищі; невиконання або запізнення з виконанням договорів, контрактів тощо	зміни в галузевій конкуренції; зниження купівельної спроможності населення; політична нестабільність або зміна влади; форс-мажорні обставини; банкрутство компаній-партнерів або постачальників; соціальні зміни в країні; погіршення економічної ситуації в країні; реформування банківської сфери; зміна валютного курсу; невідповідність розвитку окремих підсистем змінам в оточенні; зростання податків та інших обов'язкових платежів; конфлікт інтересів між власниками та місцевими органами влади тощо

Таким чином, кризові явища в комунікаціях організацій можуть бути пов'язані не лише з впливом кризоутворювальних чинників зовнішнього середовища, а й з проблемами всередині організації. У зв'язку з цим однією з головних цілей управління в організації є створення системи комунікацій, її застосування та контроль за нормальним функціонуванням.

Тому аби запобігти системній кризі керівники мають чітко усвідомлювати важливість і необхідність застосування антикризових заходів на різних фазах життєвого циклу підприємства. Для своєчасного виявлення кризи комунікацій в організації доцільно проводити аналітичну оцінку всієї сукупності комунікацій підприємства. При цьому основним завданнями є вдосконалення методичного забезпечення організації комунікаційних процесів, а саме: здійснення ефективного зворотного зв'язку, застосування вибіркового опитування персоналу, тестування працівників, проведення опитування топ-менеджерів, методів експертних оцінок, методу прямого спостереження, аналізу внутрішніх нормативних документів тощо. Це дозволить свідомо формувати та підтримувати ефективну мережу зовнішніх та внутрішніх комунікацій організації.

Література: 1. Мильнер Б. З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 212 с. 2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1994. – 184 с. 3. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева. – К.: КНЕУ, 2007. – 416 с. 4. Бутенко Н. Ю. Організаційна поведінка / Н. Ю. Бутенко, Л. М. Хоменко, А. Є. Черпак. – К.: КНЕУ, 2008. – 246 с. 5. Мюллер А. П. Организационная коммуникация / А. П. Мюллер, А. Кизер. - Харьков: Гуманитарный Центр, 2005. – 302 с. 6. Спивак В. А. Современные бизнес коммуникации. – СПб: Питер, 2001. – 608 с. 7. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: Учебное пособие. – К.: МАУП, 2000. – 384 с. 8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 380 с. 9. http://www.anticrisis.ru/03_34_05.htm

ТРУДОВИЙ МЕНТАЛІТЕТ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА КОЛЕКТИВНОГО ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

На сьогоднішній день проблеми управління трудовим потенціалом виробничої організації набувають особливої значущості. Персонал сучасної організації є не тільки необхідною умовою стабільного функціонування організації в конкурентному середовищі, а й джерелом її перманентного розвитку. Головна роль у цьому відводиться управлінському персоналу, який зайнятий інтелектуальною, творчою працею. Об'єднання окремих потенціалів таких працівників створює сприятливі можливості для ефективної роботи організації в цілому. У зв'язку з цим виникає необхідність перегляду сучасних технологій управління трудовим потенціалом виробничої організації

Проблеми формування трудового потенціалу підприємства в цілому досліджуються у працях вітчизняних та зарубіжних вчених: структура трудового потенціалу, методичні підходи до його оцінки та планування розглядаються в роботах В. Гавви [1], В. Гриньової, В. Пономаренка [2]. Особливостям управління персоналом підприємства у сучасних умовах присвячено праці М. Дороніної [3], А. Колота [4], В. Співак [5] та інших. Проте проблемам формування колективного трудового потенціалу організації за рахунок об'єднання потенціалів окремих працівників приділяється недостатньо уваги. У зв'язку з цим метою даної статті є поглиблення теоретичних основ щодо формування колективного трудового потенціалу виробничої організації. У межах поставленої мети були вирішені наступні завдання:

уточнено сутність і зміст поняття "трудова потенція" виробничої організації;

з'ясовано сутність та зміст поняття "трудова менталітет" як соціально-психологічної складової колективного трудового потенціалу виробничої організації.

У сучасній літературі можна визначити два основні підходи до розгляду поняття "трудова потенція". Низка авторів [6 – 8] розглядають його крізь призму прихованих можливостей людини, котрі мають бути ефективно використані підприємством. Інші фахівці [9 – 12] дотримуються тієї точки зору, що можливості людини в значній мірі розкриваються при певних умовах, що склались в організації. На погляд автора цієї статті, розгляд трудового потенціалу підприємства як поєднання цих двох складових є обґрунтованим.

У першу чергу, це пов'язано з поняттям "потенція" у цілому, яке увійшло до наукового обігу в кінці 70-х – на початку 80-х років ХХ сторіччя. Воно походить від латинського "potentia" – "сила" [13, с. 12]. В етимологічному словнику російської мови вказується на походження слова "потенційний" від французької мови, де "potential" означає "можливий", тобто "такий, що може бути" [14, с. 37]. Отже, у широкому значенні слова "потенція" означає можливості, які підприємство має застосовувати у своїй діяльності. Насамперед, ці "можливості" включають приховані здібності працівників, їх здатність виконувати певні функції. Однак організаційне середовище може по-різному впливати на розкриття і реалізацію здібностей персоналу в процесі трудової діяльності. Саме тому поняття "трудова потенція організації (підприємства)" узагальнено характеризує сукупність людських можливостей, а також можливостей організації, які мають бути використані для їх всебічного розкриття та розвитку.

Слід додати, що трудова потенція організації складається з потенціалів окремих працівників, категорій персоналу тощо (рис. 1). У зв'язку з цим виникають питання дослідження складових та елементів трудового потенціалу організації, які сприяють об'єднанню індивідуальних трудових потенціалів працівників у єдине ціле. Важливість такого дослідження обумовлена тим, що колективний трудова потенція організації завжди більший ніж індивідуальні трудові потенціали працівників [7, с. 190]. Цей феномен пояснюється виникненням ефекту синергії. Він полягає в тому, що результат суспільної дії елементів, котрі об'єднані в систему, перевищує суму результатів, отриманих кожним з елементів окремо. В організаційних системах управління цей ефект особливо проявляється при об'єднанні групи компаній в корпорацію, які могли до цього бути конкурентами, або діяти в різних секторах ринку [15, с. 91 – 92]. Теж саме спостерігається при об'єднанні працівників у єдиний колектив, коли вони починають ставити перед собою спільні цілі та досягати їх. У цьому полягає сутність процесу формування колективного трудового потенціалу організації.

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ

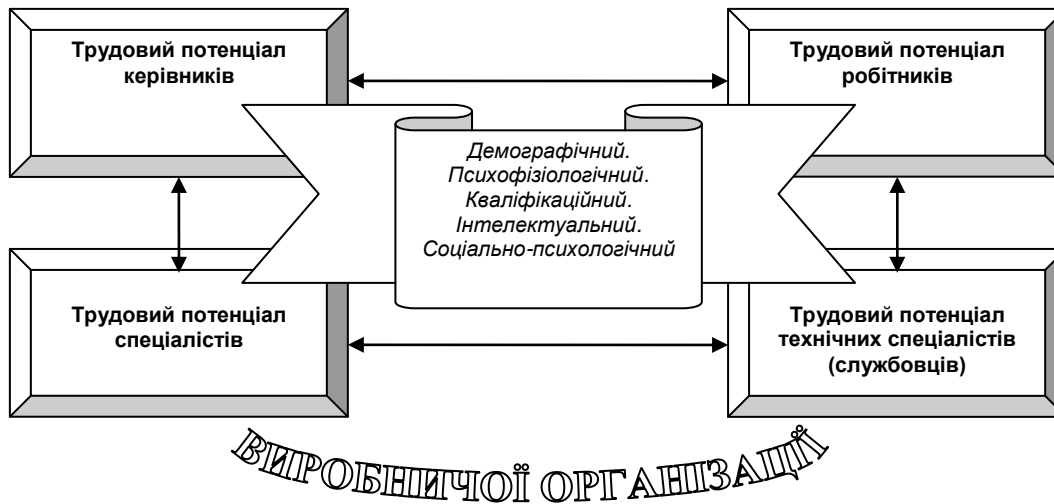


Рис. 1. Складові трудового потенціалу виробничої організації

Розвиток складових та елементів трудового потенціалу виробничої організації надзвичайно важливий для будь-якої категорії персоналу. Проте стосовно працівників системи управління порівняно з кваліфікаційною та інтелектуальною складовими особливого значення набуває соціально-психологічна. Залежно від її рівня розвитку створюються необхідні передумови для об'єднання працівників розумової праці, при якому вони здатні досягати більш високої ефективності у трудовій діяльності, ніж окремі члени трудового колективу. Такий колективний трудовий потенціал є запорукою ефективного вирішення творчих завдань, самоорганізації працівників, зайнятих інтелектуальною працею, утримання цінних кадрів в організації тощо.

Основним елементом соціально-психологічної складової трудового потенціалу організації фахівці вважають ціннісні орієнтації працівників. Вони представляють собою вибіркове ставлення людини до матеріальних і духовних цінностей, систему їх установок, переконань, переваг, що виражені в поведінці [5, с. 204]. Таке тлумачення поняття "ціннісні орієнтації" дозволяє визначити його відмінність від поняття "цінність", а також усвідомлено застосовувати його в даному дослідженні. Ціннісна орієнтація – це спрямованість людини на досягнення конкретного результату – матеріального чи духовного характеру. Саме вона грає вирішальну роль у формуванні колективного трудового потенціалу виробничої організації.

Окрім цього, в якості елементів зазначеної складової, В. Гриньова та В. Смолюк [16] виокремлюють активність, комунікабельність, дисциплінованість, ініціативність та ін. Перелічене доцільно розглядати як індивідуально-особистісні характеристики працівників, які також впливають на формування колективного трудового потенціалу виробничої організації.

Будь-яка зміна у спрямованості ціннісних орієнтацій людини викликає зміну у сприйнятті працівником своєї ролі в організації, сенсу трудової діяльності, особливостях трудової поведінки тощо. Усе це дозволяє говорити про формування так званої ментальної моделі персоналу. Відомий російський вчений-економіст Б. Мільнер розглядає дане поняття як глибоко укорінені у свідомості поняття, узагальнення, картини та образи, котрі впливають на те, як людина сприймає світ та діє [17]. У зв'язку з цим необхідно розглянути поняття "трудоий менталітет" персоналу, яке поступово входить до системи категоріального апарату менеджменту.

Український вчений-економіст О. Гриценко визначає менталітет як інституційний (колективно відрегульований) спосіб сприйняття світу і поведінки людей, в основі якого знаходяться соціоісторичні ціннісні світоустановки [18, с. 38]. Таке тлумачення дозволяє відмітити два важливі моменти. По-перше, менталітет – це спосіб сприйняття світу і поведінки людини, тобто її ставлення до тієї діяльності, якою вона займається, до оточуючих людей тощо. По-друге, в основі менталітету людини знаходяться ціннісні установки (орієнтації), які впливають на це ставлення.

Оскільки в даному дослідженні мова йде про персонал виробничої організації, застосування терміну "трудоий менталітет" є цілковито виправданим. Під ним вітчизняні вчені-економісти Д. Богиня і М. Семикіна розуміють соціально-економічну категорію, яка узагальнено відображає рівень національної трудової свідомості суспільства, соціальних груп та верств населення, окремих індивідів, сприйняття сенсу трудової діяльності, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби, які зумовлюють спонукальні мотиви певної трудової поведінки [6, с. 57].

На погляд авторів, з даним визначенням можна погодитись, адже в ньому підкреслюється важлива роль ціннісно-мотиваційних характеристик працівника у формуванні його ставлення до праці, спрямованості трудової поведінки. Водночас воно є достатньо широким за змістом, оскільки враховує не тільки ціннісно-мотиваційні характеристики працівника, а й охоплює національну трудову свідомість конкретного суспільства. Недоліком наведеного визначення є ігнорування того факту, що індивідуально-особистісні характеристики працівника також обумовлюють спрямованість



його трудової поведінки. Спираючись на дане визначення, а також визначення "менталітету" за О. Гриценко, пропонуємо власне визначення цього поняття. Під трудовим менталітетом персоналу виробничої організації слід розуміти спосіб сприйняття світу та поведінки працівників в організації, заснований на їх ціннісних орієнтаціях, індивідуально-особистісних характеристиках, який проявляється у ставленні персоналу до праці, колег і керівництва (рис. 2).



Рис. 2. Поняття "трудоий менталітет" персоналу виробничої організації

"Ядром" трудового менталітету персоналу виступають ціннісні орієнтації та індивідуально-особистісні характеристики працівників. Спрямованість перших у значній мірі залежить від безпосереднього впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації, зокрема діяльності керівника як носія організаційних цінностей.

Ураховуючи вищезазначене, відмітимо, що трудовий менталітет персоналу та соціально-психологічна складова трудового потенціалу виробничої організації є тісно пов'язаними поняттями. Причому перше найбільш повно віддзеркалює зміст другого. У зв'язку з цим вважаємо доцільним розглядати поняття "трудоий менталітет" в якості даної складової трудового потенціалу виробничої організації.

Виконаний теоретичний аналіз сутності споріднених понять дозволяє стверджувати, що саме формування і розвиток трудового менталітету персоналу призводять до виникнення колективної форми трудового потенціалу виробничої організації. Це пояснюється тим, що основою для об'єднання працівників у згуртований колектив слугують спільні ціннісні орієнтації персоналу. Звідси виникає необхідність подальшої розробки технології формування і розвитку трудового менталітету персоналу. Її впровадження дозволить удосконалити процес об'єднання потенціалів окремих працівників у трудовому колективі в організації, а значить – підвищити ефективність її діяльності.

Література: 1. Гавва В. Н. Оценка потенциала предприятия и отрасли: Монография. – Харьков: Нац. аерокосм. ун-т "Харьк. авиац. ин-т", 2004. – 287 с. 2. Пономаренко В. С. Управление трудовым потенциалом. Научное издание / В. С. Пономаренко, В. М. Гриньова, М. М. Салун, М. М. Новикова, А. Г. Гольдфарб, І. А. Грузіна, О. М. Красноносова, С. М. Самойленко, С. І. Струк. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 348 с. 3. Дороніна М. С. Управление экономическими та соціальними процесами підприємства: Монография. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 431 с. 4. Колот А. М. Мотивация персонала: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с. 5. Спивак В. А. Развивающее управление персоналом. – СПб.: Нева, 2004. – 608 с. 6. Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. – К.: "Шторм", 2003. – 382 с. 7. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексик. – К.: КНЕУ, 2005. – 261 с. 8. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 399 с. 9. Гольдфарб А. Г. Формування та збереження трудового потенціалу промислових підприємств: Дис... канд. екон. наук 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка та політика. – Харків: ХНЕУ, 2005. – 20 с. 10. Самойленко С. М. Формування трудового потенціалу суб'єктів господарювання: Автореф. дис. канд. екон. наук 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Харків: ХНЕУ, 2005. – 18 с. 11. Синица Т. В. Формування та використання трудового потенціалу промислового підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Харків, 2004. – 20 с. 12. Экономика и социология труда: Учебник / Под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 584 с. 13. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия: Монография. – Сумы: Унив. кн., 2002. – 309 с. 14. Бузько И. Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий. Монография / И. Р. Бузько, И. Е. Дмитренко, Е. А. Суценко. – Алчевск: Изд. ДГМИ, 2002. – 216 с. 15. Бажин И. И. Управление различиями. – Харьков: Консум, 2004. – 392 с. 16. Гринева В. Н. Методика оценки трудового потенциала предприятия / В. Н. Гринева, В. Л. Смолюк // Экономика розвитку. – №37. – 2006. – С. 87 – 89. 17. Мильнер Б. З. Обучающиеся организации // <http://www.smart-edu.com> 18. Гриценко О. А. Менталітет як категорія інституційної теорії // Економічна теорія. – 2005. – №1. – С. 35 – 50.

ЕФЕКТИВНІСТЬ МОТИВУВАННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Зважаючи на низький рівень ресурсоефективності вітчизняного виробництва, ресурсо- та енергозбереження проголошено державним пріоритетом подальшого розвитку економіки України. Проте впровадження ресурсозберігаючих заходів на місцях, навіть за державної підтримки, відбувається невисокими темпами. Значну роль у цьому відіграють організаційно-економічні та фінансові проблеми, які перешкоджають активізації ресурсозбереження, насамперед, на мікроекономічному рівні. Важливого значення набуває й ефективність системи мотивації ресурсозберігаючої діяльності на підприємствах України, що є далекою від досконалості. Існуючі механізми управління та мотиваційний інструментарій ресурсозбереження у вітчизняних суб'єктах господарювання здебільшого не забезпечують формування стійкої економічної зацікавленості всіх груп персоналу в ресурсозберігаючій діяльності, перешкоджаючи зростанню ресурсоефективності виробництва.

Проблемам формування комплексних економічних механізмів мотивації й управління енерго- та ресурсозбереженням на підприємствах присвячені праці М. П. Ковалка, А. В. Праховника, Л. Г. Мельника, С. О. Скокова, О. В. Прокопенко, Ю. О. Мазіна, Л. О. Рубан та ін. [1 – 7]. Водночас, поряд з напрацьованою методологічною та теоретико-методичною базою, подальшого вдосконалення потребують практичні аспекти створення ефективного мотиваційного інструментарію стимулювання впровадження ресурсо- та енергозберігаючих заходів на виробництві. Це обумовило вибір мети і постановку завдань даного дослідження.

Важливим аспектом активізації ресурсозберігаючої діяльності на мікроекономічному рівні є наявність дієвої системи мотивації впровадження ресурсозберігаючих заходів на підприємстві. На погляд автора, остання має ґрунтуватися на оцінці соціо-еколого-економічної ефективності ресурсозбереження та забезпечувати формування стійкої економічної зацікавленості різних груп персоналу підприємства, суб'єктів його найближчого оточення у зростанні ресурсоефективності виробництва.

Основні мотиваційні цілі та заходи зі стимулювання ресурсозберігаючих процесів на підприємстві за категоріями персоналу, які, на думку автора, доцільно застосовувати в умовах сучасного вітчизняного виробництва, подані в табл. 1. Їх основу складають економічні важелі, що забезпечують створення економічної зацікавленості всіх працівників у ресурсозбереженні. Важливе місце також належить моральним стимулам, які виявляються у визнанні та заохоченні зростання ролі окремих осіб та груп працівників при здійсненні ресурсозберігаючої діяльності, розширенні можливостей підвищення соціального статусу на виробництві, самореалізації трудящих. Адміністративні стимули, як правило, характеризуються негативним спрямуванням: недопущенням ресурсовитратної діяльності, забороною дій, які можуть призвести до зниження ресурсоефективності виробництва тощо. З точки зору формування економічної зацікавленості в ресурсозбереженні, вони не мають вирішального значення, однак повинні застосовуватися паралельно з економічними та моральними важелями для недопущення зниження досягнутого рівня ресурсоефективності виробництва.

Таблиця 1

**Система мотиваційних цілей та заходів з ресурсозбереження
для різних груп персоналу на підприємстві**

Категорія (група) персоналу	Мотиваційні цілі ресурсозбереження	Основні мотиваційні заходи з ресурсозбереження
1	2	3
Керівники	Зростання прибутку підприємства в цілому, його розвитку, розширення частки ринку, підвищення обсягів виробництва і зростання прибутку за окремими напрямками діяльності та ін.	– топ-менеджмент: виплата премій як відсотку від додаткового прибутку підприємства, отриманого внаслідок ресурсозберігаючої діяльності, розширення, зміцнення позицій підприємства на ринку через таку діяльність, надання соціальних пільг (оплата відпочинку, комунальних послуг, додаткове медичне страхування та ін.) залежно від результатів, досягнутих підприємством у цілому від ресурсозбереження, оплата курсів з підвищення кваліфікації, у тому числі закордонного стажування, з питань ресурсоефективності

1	2	3
		<p>– керівники середньої ланки: виплата премій як частини економічного ефекту, досягнутого внаслідок зростання ресурсоефективності відповідного сектору виробництва (підрозділу, служби), надання соціальних пільг за результатами ресурсозбереження, виплати за раціоналізаторство та винахідництво у цій сфері, оплата курсів з підвищення кваліфікації, стажування з питань ресурсозбереження за вибором працівника, застосування моральних стимулів (дошка пошани, подяки, нагороди, запровадження змагання між підрозділами за найвищий рівень ресурсоефективності, кар'єрне зростання) та ін.;</p> <p>– керівники нижчої ланки: виплата премій як частини економічного ефекту, досягнутого внаслідок зростання ресурсоефективності відповідної ділянки виробництва, надання соціальних пільг за результатами ресурсозбереження, виплати за раціоналізаторство та винахідництво у цій сфері, оплата курсів з підвищення кваліфікації, стажування з питань ресурсозбереження за вибором працівника, застосування моральних стимулів (дошка пошани, подяки, нагороди, запровадження змагання між ділянками виробництва за найвищий рівень ресурсоефективності, кар'єрне зростання) тощо</p>
Спеціалісти	Удосконалення виробничого і технологічного процесів, проектування виробів та інструментів, організації праці, виробництва і управління на логістичних засадах, матеріально-технічного постачання, збуту продукції тощо	виплата премій як частини економічного ефекту, досягнутого внаслідок запровадження певного ресурсозберігаючого заходу, надання соціальних пільг за результатами ресурсозбереження, виплати за раціоналізаторство та винахідництво у сфері вдосконалення різних напрямків організації виробництва, технологічних процесів, конструкцій виробів, орієнтованих на ресурсозбереження, оплата курсів з підвищення кваліфікації, стажування з питань ресурсозбереження за вибором працівника, застосування моральних стимулів (дошка пошани, подяки, нагороди, кар'єрне зростання тощо) та ін.
Службовці	Удосконалення ефективності функціонування різних служб підприємства	виплата премій як частини економічного ефекту, досягнутого внаслідок запровадження певного ресурсозберігаючого заходу (вдосконалення організації праці, зменшення норм витрат ресурсів, раціональне використання ресурсів та матеріально-технічної бази), надання соціальних пільг за результатами ресурсозбереження, виплати за раціоналізаторство та винахідництво у сфері зростання ресурсоефективності функціонування різних служб підприємства, оплата курсів з підвищення кваліфікації, стажування з питань ресурсозбереження за вибором працівника, застосування моральних стимулів (дошка пошани, подяки, нагороди, кар'єрне зростання тощо) та ін.
Робітники	Удосконалення виробничого і технологічного процесів, конструкцій виробів, зростання продуктивності праці тощо	виплата премій як частини економічного ефекту, досягнутого внаслідок запровадження певного ресурсозберігаючого заходу (за зростання продуктивності праці, раціональне використання і зменшення норм витрат ресурсів, застосування ресурсоефективних прийомів і методів праці, освоєння ресурсозберігаючих видів техніки і технологій), надання соціальних пільг за результатами ресурсозбереження, виплати за раціоналізаторство та винахідництво у сфері зростання ресурсоефективності технологічного процесу, оплата курсів з підвищення кваліфікації, стажування з питань ресурсозбереження за вибором працівника, застосування моральних стимулів (дошка пошани, подяки, нагороди, кар'єрне зростання тощо)

Склад мотиваційних заходів підприємства стосовно суб'єктів його найближчого оточення з метою економічного стимулювання ними ресурсозберігаючої діяльності на користь підприємства поданий у табл. 2. Спільною рисою запропонованих у табл. 2 заходів є довгостроковий партнерський характер відносин з приводу ресурсозбереження, що ґрунтується на взаємовигідному співробітництві відповідного партнера-суб'єкта господарювання з підприємством.

Таблиця 2

Склад мотиваційних заходів підприємства з ресурсозбереження для суб'єктів його найближчого оточення

Суб'єкти найближчого оточення підприємства	Мотиваційні заходи підприємства з ресурсозбереження
Споживачі	Установлення зі споживачами довгострокових партнерських зв'язків на взаємовигідній договірній основі з метою зростання якості та ресурсоефективності пропонованих підприємством товарів (вивчення ресурсозберігаючих вимог споживачів до продукції; формування системи знижок на продукцію підприємства для споживачів на взаємовигідній основі, вдосконалення гарантійного та постгарантійного обслуговування тощо)
Постачальники	Установлення тісних довгострокових партнерських зв'язків з постачальниками на взаємовигідній договірній основі, залучення їх до процесів інтегрального логістичного управління виробничо-збутовим циклом підприємства, орієнтованого на ресурсозбереження
Конкуренти	Запровадження практики обміну досвідом з конкуруючими підприємствами, стажування, підвищення кваліфікації тощо
Організації, що надають послуги з ресурсозбереження	Установлення довгострокових партнерських зв'язків на взаємовигідній договірній основі, запровадження практики періодичних екологічних (енергетичних, ресурсних) аудитів на підприємстві, що проводяться такими організаціями, та реалізації розроблених на основі аудитів ресурсозберігаючих заходів за їх допомогою з використанням гнучких фінансових схем, направлення працівників підприємства на підвищення кваліфікації до таких організацій, запровадження систематичного інформування керівництва та спеціалістів підприємства про ресурсозберігаючі новинки ринку з боку зазначених організацій тощо

Слід зазначити, що для вітчизняних суб'єктів господарювання сьогодні найбільш актуальним питанням є створення саме економічної зацікавленості в ресурсозберігаючих процесах як безпосередніх їх виконавців – працівників підприємств, так і суб'єктів найближчого оточення – споживачів, постачальників, конкурентів та ін. У зв'язку з цим, доцільним, на погляд автора, є переважне застосування економічних важелів мотивації ресурсозбереження на мікроекономічному рівні (див. табл. 1, 2). Проте, оскільки використання даного виду інструментарію пов'язано з певними витратами, іноді досить значними, виникає необхідність у визначенні ефективності самих мотиваційних заходів, з огляду на дефіцитність коштів, які є в розпорядженні українських підприємств.

Для забезпечення ефективної мотивації працівників підприємства та його партнерів (суб'єктів найближчого оточення) до впровадження ресурсозберігаючих процесів має бути визначений її оптимум, тісно пов'язаний з витратами підприємства на таку мотивацію. У зв'язку з цим, актуалізується питання співвіднесення результату мотивації ресурсозбереження на мікроекономічному рівні і витрат на його досягнення, тобто питання оцінки ефективності мотиваційної системи на підприємстві.

На думку автора, для визначення ефективності такої системи можуть застосовуватися наступні узагальнюючі показники:

1) соціо-еколого-економічний ефект мотивації на мікрорівні за і-м напрямком ресурсозбереження (комплексом заходів) за допомогою j-го важеля (комплексу важелів) (E_{ceei}^{mm}), що обчислюється за формулою:

$$E_{ceei}^{mm} = E_{ceei} - B_{mij}, \quad (1)$$

де E_{ceei} – соціо-еколого-економічний ефект від запровадження і-го напрямку ресурсозбереження на підприємстві (для розрахунку показника можуть бути використані методичні підходи, викладені в роботах [2 – 3]);

B_{mij} – витрати на мотивацію за і-м напрямком ресурсозбереження (комплексом заходів) за допомогою j-го важеля (комплексу важелів).

При цьому передбачається, що E_{ceei} не враховує витрати на мотивування певного напрямку ресурсозберігаючої діяльності на мікрорівні.

Витрати на мотивацію (B_{mij}) за і-м напрямком ресурсозбереження (комплексом заходів) за допомогою j-го важеля (комплексу важелів) у загальному випадку містять витрати на підготовку та введення в дію певного мотиваційного важеля (вивчення доцільності застосування важеля на



виробництві, підготовка і видання відповідних наказів, положень, інструкцій), його функціонування (матеріальні виплати згідно з прийнятими документами та досягнутими результатами ресурсозбереження (див. табл. 1, 2)), а також припинення дії важеля (обґрунтування доцільності припинення його дії, підготовка і видання відповідних документів тощо).

Формулу (1) доцільно використовувати, коли необхідно порівняти ефективність мотивації ресурсозбереження одночасно і за його напрямками, і за мотиваційними інструментами. За таких умов оптимальний варіант обирається за критерієм максимізації серед невід'ємних значень показника E_{ceeij}^{mm} . У разі ж постановки завдання щодо обрання оптимального важеля для мотивування впровадження раніше визначеного i -го напрямку ресурсозбереження, критерієм оптимізації буде мінімум витрат на мотивацію (B_{mij});

2) коефіцієнт соціо-еколого-економічної ефективності мотивації i -го напрямку ресурсозберігаючих процесів на мікрорівні за допомогою j -го важеля (комплексу важелів) (e_{ceeij}^{mm}), що показує величину одержуваного соціо-еколого-економічного ефекту мотивації, який припадає на одиницю витрат на мотивацію:

$$e_{ceeij}^{mm} = E_{ceeij}^{mm} / B_{mij}. \quad (2)$$

Застосування даного коефіцієнта є доцільним, коли співвідношення витрат і ефекту мотивації за альтернативними варіантами суттєво різняться. При цьому можуть виконуватися як двомірні порівняння (за напрямками ресурсозбереження і видами мотиваційних інструментів), так і одномірні (за видами мотиваційних інструментів у межах одного напрямку ресурсозбереження). Зважаючи на обмеженість коштів суб'єктів господарювання для мотивування ресурсозберігаючої діяльності, критерієм оптимального відбору є максимальне серед невід'ємних значень e_{ceeij}^{mm} .

Якщо реалізація ресурсозберігаючих заходів або тривалість застосування важелів їх мотивації на мікрорівні охоплює період більше одного року, зазначені показники ефективності мотивування ресурсозбереження повинні обчислюватися з урахуванням фактора часу.

Додатково для оцінки ефективності системи мотивації ресурсозбереження на підприємстві, на погляд автора, можуть використовуватися такі часткові показники: зростання обсягів раціоналізаторських пропозицій та винаходів ресурсозберігаючого спрямування на виробництві; кількість працівників, які брали участь у здійсненні ресурсозберігаючої діяльності протягом поточного року; питома вага премій за ресурсозбереження в середньомісячній заробітній платі персоналу підприємства, у тому числі за категоріями працівників; кількість працівників, які пройшли стажування, підвищили свою кваліфікацію протягом поточного року з питань ресурсоефективності; кількість впроваджених інноваційних ресурсозберігаючих процесів на виробництві протягом поточного року; зменшення витрат підприємства на гарантійне обслуговування своїх товарів; частка оновлення асортименту та номенклатури продукції за рахунок видів продукції з ресурсощадними властивостями та ін.

Отже, темпи впровадження ресурсозберігаючих заходів на виробництві значним чином залежать від ефективності створеної на підприємстві системи мотивації персоналу до ресурсозбереження. Її основним завданням є формування стійкої економічної зацікавленості різних груп працівників у зростанні ресурсоефективності виробництва за допомогою запропонованих економічних, моральних та адміністративних важелів впливу. Поряд з цим, важливе значення має залучення партнерів підприємства до участі у його ресурсозберігаючій діяльності на взаємовигідній основі.

Мотивація персоналу підприємства та суб'єктів найближчого оточення підприємства до ресурсозбереження потребує певних витрат, а отже, має ґрунтуватися на оцінці соціо-еколого-економічної ефективності ресурсозбереження. Використання запропонованих показників для здійснення такої оцінки дозволяє виважено підійти до процесу ухвалення управлінських рішень із застосуванням оптимальних важелів стимулювання ресурсозбереження на підприємстві.

Література: 1. Енергозбереження – пріоритетний напрямок державної політики України / М. П. Ковалко, С. П. Денисюк; [Відпов. ред. А. К. Шидловський. – К.: УЕЗ, 1998. – 506 с. 2. Мазін Ю. О. Економічні основи управління інноваційною ресурсозберігаючою політикою в машинобудуванні: Дис... канд. екон. наук: 08.02.02. – Суми: СумДУ, 2005. – 222 с. 3. Мельник Л. Г. Эколого-экономические основы ресурсосбережения: Монография / Л. Г. Мельник, С. А. Скоков, И. Н. Сотник; [Под ред. к.э.н., доц. И. Н. Сотник. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2006. – 229 с. 4. Праховник А. В. Бар'єри на шляху до ефективного енерговикористання в Україні / А. В. Праховник, С. М. Іншеков // Энергетика: економіка, технології, екологія. – 2001. – №1. – С. 4–7. 5. Прокопенко О. В. Теоретичні основи мотивації енерго- та ресурсозбереження // Ресурсозбереження та економічний розвиток України: Монографія / За заг. ред. канд. екон. наук, доц. І. М. Сотник. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. – С. 71–104. 6. Рубан Л. О. Маркетингова стратегія підприємств в галузі ресурсозбереження: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02. – Харків: ХДЕУ, 2000. – 17 с. 7. Скоков С. А. Эколого-экономическое регулирование процессов ресурсосбережения: Дис... канд. екон. наук: 08.08.01. – Сумы: СумГУ, 2002. – 190 с.

ДО ПИТАННЯ ПРО ЗМІСТ І МЕТОДИКУ ВИКЛАДАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СТУДЕНТАМ ЕКОНОМІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ

Майже два десятиліття як в Україні розпочалася підготовка фахівців за новим напрямом – "Менеджмент", а студентам усіх економічних спеціальностей викладається нормативна загально-економічна дисципліна "Менеджмент". Ця ж дисципліна як вибірково викладається студентам багатьох інших напрямів підготовки. У країні функціонують різні форми підвищення кваліфікації з менеджменту. Практично в кожному університеті є кафедра менеджменту й накопичено досвід його вивчення та викладання.

Мета публікації – поділитися власним багаторічним досвідом викладання менеджменту студентам економічних спеціальностей й запропонувати деякі нові підходи в цій справі й, зокрема, в частині вдосконалення змісту та методики викладання менеджменту [1 – 4].

Практично в усіх університетах України на сьогодні викладається менеджмент, скрізь тут проводяться наукові дослідження й конференції та видається відповідна література [5 – 8]. Наразі можна говорити про функціонування в Україні декількох наукових шкіл менеджменту. Але наукових досліджень і наукових праць з викладання менеджменту поки що недостатньо.

Галузевий стандарт вищої освіти для напрямку підготовки 0501 "Економіка і підприємство", який охоплює всі економічні спеціальності в Україні [9], не повною мірою відповідає сучасним вимогам до управління та ролі в ньому економіста.

Вивчення менеджменту студентами-економістами, на погляд автора, повинно розпочинатися з теми "Загальні відомості про управління", де воно розглядалось би в широкому історичному розрізі – від стародавніх часів до сьогодення з плавним переходом у менеджмент як сучасний етап управління. Студенти повинні відчувати, що управління так само, як і багато інших наук і практичних справ, має глибокі корені, й це сприяло б кращому усвідомленню ними його ролі в цивілізаційному розвитку.

Необхідно також схарактеризувати всі можливі типи управління – від технічного до господарського, загостривши увагу на останньому, як предметі нашого викладання. Тут же необхідно розкрити сутність управлінської праці в політекономічному значенні: через предмет, засіб (знаряддя), процес і результат (продукт) праці, яким є управлінське рішення. Останнє можна поглибити буквально на першому практичному занятті, присвятивши його вивченню основних форм управлінського рішення (усна й письмова), вивівши це питання на вивчення номенклатури та змісту основних управлінських документів. У такий спосіб можна було б долучити студентів до кращого, більш прагматичного сприйняття дисципліни.

Докладному вивченню окремих функцій менеджменту, що рекомендуються стандартом, повинна передувати тема "Основні функції менеджменту та їх взаємозв'язок", яка повинна охоплювати й ті функції, що виділені в окремі теми, й ті, що не згадуються в стандарті (облік та звітність, аналіз, прогнозування, нормування, планування, координування, регулювання тощо).

Окремою темою повинно викладатись управління персоналом (менеджмент персоналу). По-перше, це важлива функція менеджменту. По-друге, звідки ж тоді, як не з дисципліни "Менеджмент", студент повинен одержати знання про організацію кадрової роботи на підприємстві? Чомусь вважається, що бакалавру з економіки це ще не потрібно. Але мова йде лише про окрему тему. Не всі ж студенти, що навчаються за програмою бакалавра, стануть спеціалістами та магістрами, де викладається як окрема дисципліна "Менеджмент персоналу".

На погляд автора, зміст дисципліни "Менеджмент" треба посилити й такими темами (питаннями), як "Види менеджменту" та "Самоменеджмент". Особливо важлива остання пропозиція. Майбутній економіст повинен володіти теоретичними знаннями й практичними навичками з планування та організації власної роботи: на день, тиждень, іншу перспективу. І, взагалі, доречно познайомити студентів з теорією самоменеджменту, що додало б їм не тільки відповідних управлінських знань та навичок, а допомогло б більш чітко формулювати цілі свого індивідуального розвитку.

У зв'язку з цим заслуговує уваги й питання про те, кого вважати менеджером (по суті, а не за назвою посади). Це питання повинне розглядатися в темі "Загальні відомості про менеджмент", яка теж не передбачена стандартом. Студент-економіст повинен усвідомлено розуміти, що він теж, коли отримує вищу освіту й займається професійною роботою, буде менеджером, оскільки виконуватиме важливі управлінські функції.

У змісті дисципліни "Менеджмент" бажано посилити також правову та психологічну складові, оскільки знання в галузі законодавства, особливо господарського, трудового й підприємницького, необхідні для кращого обґрунтування управлінських рішень, а в галузі психології – для того, щоб



створювати й підтримувати нормальний морально-психологічний клімат у колективі, запобігати конфліктам, краще адаптуватися в групі.

У процес викладання менеджменту треба активніше впроваджувати нові методи й технології навчання: кейс-метод (ситуаційні вправи), розгляд та розв'язання управлінських ситуацій, рольові та ділові ігри, ділове моделювання, навчання із застосуванням комп'ютерів та Інтернету, міні-лекції, дискусії та інші методи активного навчання, де викладач виступає в ролі наставника, своєрідного тренера. Щодо управлінських ситуацій необхідно наголосити на розгляді на заняттях, крім стандартних, також нестандартних (проблемних, екстремальних) ситуацій, викликаних ризиками та непередбаченими обставинами, з провадженням такого розгляду в формі індивідуальних домашніх завдань (самостійна робота студентів).

Наведені методи навчання повинні стати домінуючими, оскільки вони формують у студентів здатність системного інноваційного й логічного мислення при обґрунтуванні управлінських рішень.

Особливу увагу треба звернути на навчальні ділові ігри та дискусії з менеджменту. Це – і сучасно, і подобається студентам, і в невимушеній обстановці закріплює теоретичні знання. Як приклад, стисло опишемо одну з застосовуваних навчальних ділових ігор [2]. Вона присвячена визначенню студентами ділових якостей керівника первинної ланки управління в економічній сфері. Мова йде про уявний діловий портрет майбутнього безпосереднього керівника нинішніх студентів (начальника відділу, старшого або провідного економіста).

Методично ця гра складається з трьох етапів.

Перший етап гри:

1. Кожен студент, спираючись на власний рівень знань та досвід, нікуди не підглядаючи й нівідкіль не списуючи, називає в довільній формі, тобто не ранжуючи, двадцять характерних ділових рис свого уявного майбутнього керівника.

2. При цьому керівник розглядається:

2.1. Як фахівець з відповідними професійно-кваліфікаційними характеристиками.

2.2. Як людина з відповідними зовнішніми даними (зовнішність, манери, стиль поведінки, як одягається тощо).

2.3. Як особистість з усіма притаманними їй психологічними та психофізичними рисами.

3. Ділові якості керівника записуються в зошит з практичних занять. Студент може коригувати записи в межах відведеного часу (15 хвилин), доки не знайде найкращий, на власний погляд, варіант відповіді.

4. Остаточо сформований перелік з двадцяти ділових якостей менеджера – керівника нижньої ланки управління в економічній сфері – переписується на окремий аркуш паперу й здається викладачеві.

5. Двоє студентів за дорученням викладача в позааудиторний час обробляють одержані дані й визначають, які конкретно якості названо респондентами, скільки разів названа кожна якість, тобто скільки вона набрала балів (при умові, що одна відповідь дорівнює одному балу). Результати гри зводяться в таблицю.

6. Відбираються десять якостей, які набрали найбільше балів. Вони складають вихідну вибірку для другого етапу гри (проводиться на наступному практичному занятті).

Другий етап гри:

1. Десять якостей менеджера, керівника первинної ланки управління в економічній сфері, що набрали найбільше балів за результатами першого етапу гри, записуються на дошці (або надиктовуються) за абеткою й пропонуються студентам для ранжування. Абетковий порядок запису береться для того, щоб на студентів не "тисли" узагальнені результати попереднього опитування й вони не "сковували" їм мислення, тобто щоб знову підштовхнути до пошуку власної думки.

2. Ранжування здійснюється в формі присвоєння певного рангу (від першого до десятого) певній якості, маючи на увазі, що першого рангу заслуговує найменш важлива, а десятого – найбільш важлива якість. Ранги виставляються у вигляді оцінок літерами – від 1 до 10.

3. Завдання виконується також у зошиті для практичних занять. Остаточні результати ранжування переносяться на окремий аркуш паперу з таким же оформленням, як і на першому етапі гри (додається лише примітка "Другий етап ділової гри") й здаються викладачеві.

4. Один студент обробляє результати другого етапу гри, зводить їх в таблицю й формує узагальнений діловий портрет менеджера – керівника первинної ланки управління в економічній сфері.

Третій етап гри:

1. Ранжування одержаних на другому етапі гри ділових якостей керівника порівнюється з результатами першого етапу гри, тобто розглядається й аналізується, як і чому вони змістилися у вибірці. Студенти мотивують свою пропозицію щодо рангу окремих якостей.

2. Потім результати другого етапу гри порівнюються з діловими якостями керівника, взятого за об'єкт дослідження, з наведеними в класичній літературі з менеджменту (еталонне рішення).

3. Аналізується, що саме з результатів оцінювання ділових якостей менеджера – керівника первинної ланки управління в економічній сфері – студентами співпадає (або не співпадає) з еталонним рішенням. Пояснюються й мотивуються розбіжності між ними.

4. Активність та виступи й репліки студентів-учасників ділової гри при аналізі її результатів оцінюються й враховуються викладачем при їхній поточній атестації. Студенти, залучені до оброблення результатів ділової гри, оформляють їх як доповідь на наукову студентську конференцію університету, з публікацією її у відповідному збірнику.



Тепер щодо навчальних дискусій з менеджменту. Вони, як правило, повинні бути присвячені гострим управлінським ситуаціям. Викладач до них повинен готуватися як досвідчений актор до майстер-класу. Основне тут – цікаво, але в той же час без відриву від реального життя сформулювати проблемну ситуацію, привернути увагу студентів до неї й до себе, як керівника обговорення й розв'язання ситуації. Останнього можна досягти двома шляхами: логічним – за допомогою гарно підібраних фактів, доказів, аргументованих суджень тощо, й психологічного, тобто безпосереднім впливом на почуття студентів. Співвідношення цих підходів визначається темою дискусії, складом аудиторії та особистими якостями викладача.

Під час будь-яких занять з менеджменту, й особливо практичних, дуже важливо вміло використовувати інтонації й жести. Це дозволяє викладачеві виразити емоційно-вольове ставлення до теми заняття й підвищити увагу до нього студентів. Іншими словами, не завадило б, щоб викладач менеджменту (а також маркетингу, основ бізнесу, інших дисциплін, які містять значну практичну складову) вмів артистично вести заняття, чому, на жаль, не навчають і що не дуже враховується при оцінюванні кваліфікації викладача.

Важливо також навчити студентів-економістів методам побудови управлінських моделей, що ґрунтується на взаємозв'язку між окремими елементами системи управління, за рахунок чого одержується позитивний синергетичний ефект. Методи синергетики в навчанні розвивають системне мислення й системний підхід студентів до вирішення поставлених завдань.

І ще один важливий аспект. Треба, щоб викладачі менеджменту мали певний власний досвід управлінської роботи на різних посадах, викладали цю дисципліну не разово, а спеціалізувалися на ній.

Провідні викладачі дисципліни "Менеджмент" повинні мати також власний навчальний посібник, бажано з грифом Міністерства освіти та науки України. Цей посібник спирався б на галузевий стандарт вищої освіти, але в деталях, прикладах був би авторським.

Щоб реалізувати запропоновані заходи, треба постійно оновлювати науково-методичний супровід навчального процесу, забезпечувати кафедри сучасними комп'ютерами, сучасною оргтехнікою, підвищувати кваліфікацію викладачів, включно до вивчення ними реального передового досвіду управління, у тому числі й зарубіжного. Суттєво повинна змінитися й психологія викладачів менеджменту. Треба, щоб вони відчували необхідність й доцільність змін в організації викладання дисципліни. Новаторів у цій справі необхідно заохочувати.

Література: 1. Стеценко І. Т. Досвід підготовки менеджерів-економістів для залізничного транспорту // Проблеми державного управління розвитком промислового потенціалу регіону: Зб. наук. праць. – Вип. 52. – Донецьк: ТОВ "Лебідь"; ДонДУУ, 2005. – С. 190 – 193. 2. Стеценко І. Т. Методика та результати ділової гри на тему "Визначення ділових якостей менеджера – керівника первинної ланки управління в економічній сфері" // Проблеми вдосконалення форм і методів навчання. Нові технології навчання. Матеріали науково-методичної конференції Донецького інституту залізничного транспорту, 28 – 29 квітня. – Донецьк: ДонІЗТ, 2005. – С. 92 – 96. 3. Стеценко І. Т. Основи менеджменту. Хто такий менеджер: Навчальний посібник. – К.: А. С. К., 2005. – 224 с. 4. Стрілець В. І. Удосконалення підготовки менеджерів-економістів / В. І. Стрілець, І. Т. Стеценко // Пріоритети та проблеми сучасної освіти. Матеріали науково-методичної конференції Донецького інституту залізничного транспорту, 22 – 23 квітня. – Донецьк: ДонІЗТ, 2004. – С. 73 – 75. 5. Скрипко І. Т. Менеджмент: Навчальний посібник / І. Т. Скрипко, О. О. Ланда. – К.: Центр навчальної літератури, 2006 – 176 с. 6. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карп-бланк, 1997. – 465 с. 7. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с. 8. Шегда А. В. Основи менеджмента. – К.: Знання, 1998. – 512 с. 9. ГСВО МОН. Освітньо-професійна програма підготовки бакалавра, спеціаліста і магістра напряму 0501 – "Економіка і підприємництво"/ Кол. авт. під заг. керівн. А. Ф. Павленка. – К.: КНЕУ, 2002. – 18 с.

УДК 331.1 (075.8)

Токарь А. В.

ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ

В современных условиях хозяйствования повышаются требования к персоналу, что вызывает необходимость в усилении внимания к методике его оценки.

Проблема организации оценки кадров управления и повышения эффективности управления персоналом рассматривается такими уче-ными, как: Г. Щекин, Н. Гавкалова, Е. Борисов, И. Слинков, А. Кибанов, но некоторые вопросы оценки персонала решены не в полной мере, в особенности относительного административно-управленческого персонала.

© Токарь А. В., 2008



Целью работы являются обобщение подходов к оценке результатов работы руководителей и усовершенствование способов её проведения, адаптированных к изменениям внутренней и внешней среды.

Для эффективного анализа качественного состава кадров управления и правильной организации работы с различными его группами первостепенное значение имеет регулярная оценка деятельности и личностно-деловых качеств управленческих работников.

Подбор, подготовка, расстановка и рациональное использование кадров на производстве требуют оценки управленческого персонала: кандидатов на должности руководителей и специалистов; работников после окончания испытательного срока и прохождения стажировки; при отборе в различные формы подготовки и повышения квалификации; периодической, регулярно повторяемой через определенный промежуток времени и текущей оценки работников для определения их соответствия занимаемой должности и др. Ведущее место в существующей системе оценки персонала занимает аттестация руководителей и специалистов производства, регулярно проводимая во всех организациях на основе соответствующих нормативных актов и положений, а также с помощью различных социально-психологических процедур.

Оценка результатов работы кадров управления (как периодическая – аттестация, так и текущая) проводится с целью улучшения расстановки и использования руководителей и специалистов, стимулирования управленческого труда, совершенствования аппарата управления, интенсификации социально-экономического развития коллектива.

Аттестация руководителей и специалистов проводится в соответствии с Положением о проведении аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций.

В новых условиях повышается требовательность к качеству работы руководителей, специалистов и служащих, а также их ответственность за порученное дело. Поэтому целесообразно систематически, не реже одного раза в три года, проводить аттестацию руководителей производственных подразделений и служб, других специалистов предприятий и организаций. По результатам аттестации руководителям организаций и предприятий предоставляется право принимать решения о повышении (понижении) в должности, в звании и квалификационной категории работников, в повышении или понижении им должностных окладов в пределах максимальных и минимальных размеров по соответствующей должности, об установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам, а при необходимости – об освобождении от занимаемой должности.

Подготовка и проведение аттестации организовывается кадровыми службами предприятий при активном участии руководителей структурных подразделений. Работа по аттестации руководителей и специалистов предусматривает три этапа:

- первый – подготовка к проведению аттестации;
- второй – проведение аттестации;
- третий – принятие решений по результатам аттестации.

Подготовка к проведению аттестации очень ответственный этап, предусматривающий: составление перечня работников, подлежащих аттестации; определение сроков проведения аттестации; определение количества и состава аттестационных комиссий; подготовку отзывов (характеристик) и аттестационных листов на аттестуемых; организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации. Макет отзыва (характеристики) на аттестуемого разрабатывается аттестационной комиссией.

Графики проведения аттестации доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а необходимые документы на аттестуемых предоставляются в аттестационную комиссию не менее чем за две недели до аттестации. Аттестационную комиссию возглавляет председатель; в ее состав входят члены комиссии и секретарь. Подготовка аттестационных листов возглавляется секретарем комиссии, а отзывов (характеристик) на аттестуемых – на их непосредственных руководителей [1, с. 752 – 759].

Этап проведения аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии, на которую приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию; заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказываний приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников.

Аттестационная комиссия с учетом обсуждений, в отсутствие аттестуемого, открытым голосованием дает одну из следующих оценок: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнении рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год; не соответствует занимаемой должности.

Оценка деятельности сотрудника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносят в оценочный лист. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется непосредственным руководителем аттестуемого и представителем службы управления персоналом. Аттестуемый знакомится с содержанием листа не позднее чем за две недели до аттестации.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительным причинам рекомендуется отложить рассмотрение материалов на аттестуемого до его прибытия на заседание комиссии. При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительной причины комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии должен отвечать непосредственный руководитель аттестуемого.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования.

На заседании аттестационной комиссии оформляется протокол, подписываемый председателем и секретарем комиссии. Протокол заседания комиссии заполняется на всех аттестуемых, которые были заслушаны в течении одного заседания. Если сотрудники, прошедшие аттестацию, относятся к разным подразделениям, то протоколы оформляются для каждого подразделения отдельно.

На этапе принятия решений по результатам аттестации формируется заключение с учетом: выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя аттестации; оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации; оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого и их соответствия требованиям рабочего места; мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности аттестуемого; мнения самого рабочего (аттестуемого) о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Особое внимание обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины, проявление самостоятельности при решении поставленных задач, стремление к самосовершенствованию, профессиональной пригодности сотрудника.

Аттестационная комиссия дает рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые успехи, увеличению заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. Вывод и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики администрации организации и службы управления персоналом.

Для социальной защиты аттестуемых работников от субъективности выводов аттестационной комиссии учитывается вес оценок и заключений, которые выставляются работнику.

Деловая оценка персонала для установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочему месту (должности) целесообразно выполнять тремя способами.

Способ 1

Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места нужно установить потенциал работника, то есть профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

Способ 2

Оценка индивидуального вклада позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника с помощью специальных методик.

Способ 3

Аттестация кадров является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

Различают два основных вида деловой оценки персонала:

- 1) оценка кандидатов на вакантную должность или рабочее место при отборе персонала;
- 2) текущая периодическая оценка сотрудников.

При необходимости могут проводиться дополнительные оценки при отборе кандидатов на обучение, продвижение по службе, для зачисления в резерв, сокращения и т. п. Оценка возможна также по результатам обучения, при контроле хода адаптации работников и т. п.

В качестве исходных данных для оценки персонала необходимо воспользоваться: моделями рабочих мест персонала, положением об аттестации кадров, методиками рейтинговой оценки кадров, философией организации, правилами внутреннего трудового распорядка, штатным расписанием, личными делами сотрудников, приказами по кадрам, социологическими анкетами, психологическими тестами.

Важным аспектом оценки персонала является вопрос времени проведения оценки. Можно оценивать результативность работы отдельных работников на определенную дату (например, на день принятия на работу) или же всех работников на одну и ту же дату.

Основными факторами, влияющими на качество оценки персонала, являются:

- характер выполнения работником задач;
- государственные требования, ограничения и задачи;
- личное отношение оценщика к работнику;
- стиль работы руководителя, который может по разному использовать полученную оценку;
- действия со стороны профсоюза.

Таким образом, оценка результативности работы является эффективным инструментом управления персоналом предприятий.

Литература: 1. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: Учебник. – К.: МАУП, 2002. – 832 с. 2. Гавкалова Н. Менеджмент персонала. – Харьков: Изд. дом "ИНЖЭК", 2005. – 314 с. 3. Борисов Е. А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с. 4. Слинков В. Н. Управление персоналом. (Практические рекомендации). – К.: Алерта, 2004. – 204 с. 5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. – М.: Изд. "Экзамен", 2002. – 322 с.

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тривалий час ніхто не звертав уваги на те, що в суспільстві людина – це певний соціум та обов'язкова складова певного соціально-економічного "порядку", який регулює і координує його. Ось чому виникає потреба у формуванні такої системи мотивації персоналу, яка б ефективно використовувалася на підприємствах.

Автор вважає, що слід звернути увагу на соціальні питання, до яких входять поняття соціальних ресурсів працівників та соціальна сфера, від задоволення яких також залежить рівень ефективної діяльності підприємства.

На думку автора, одним з найважливіших факторів, який впливає на процес управління персоналу, є соціальні ресурси.

Соціальні ресурси як складові соціально-економічної спрямованості можна визначити як запаси творчої енергії особистості (соціальні, пізнавальні, діяльні), соціальні організації суспільства в цілому – співдружності людей, організацій, інститутів, соціальних груп [1, с. 116].

Постає проблема знайти механізми більш повного використання соціальних ресурсів, тому їх поділяють на: мотиваційні, інтелектуальні, інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, соціально-екологічні, інноваційні, стратегічні, кадрові, організаційні [2].

Соціальні ресурси мають ряд особливостей [3]:

- 1) невичерпні;
- 2) повністю відновлювані;
- 3) починають деградувати в результаті свого невикористання;
- 4) вони не тільки більш різноманітні, але й можуть змінювати один одного.

Соціальні ресурси складають ядро всієї системи ресурсів, не розкривши які неможливо одержати ефективні результати від реалізації будь-яких видів інших ресурсів – матеріальних, господарських, природних та інших. Це особливості соціальних ресурсів, знання й урахування яких має принципове значення для оптимізації їх використання [3].

Ресурси переміщуються в просторі й у часі, перебувають не тільки в статичній, але й у динамічній. Аналіз соціальних ресурсів приводить до наступних висновків, які сформульовані у вигляді закономірностей [4, с. 56 – 59] та наведені на рисунку.

В останні роки спостерігається тенденція до зменшення витрат на створення сприятливих умов для творчого підходу до праці. Це пов'язано з необхідністю підвищення конкурентоспроможності продукції та є ознакою неефективного використання робочої сили, що може призводити до зниження мотиваційного статусу працівників [1].

Людина входить у світ соціальної економіки зі своїми потребами, які з розвитком її особистості розвиваються і збагачуються. Одна з основних рис людської природи – прагнення поліпшити свій добробут. Упродовж тисячоліть людство виробляло й удосконалювало методи підвищення свого добробуту, щоб жити краще і комфортніше. Власне, в цьому й полягає сенс людської цивілізації. Економіка становить каркас цивілізації, на якому тримається вся будівля людського суспільства. Від Аристотеля під власне "економікою" розуміли науку про добробут і багатство, а також методи, способи та види діяльності [5].

Забезпечення підприємства кваліфікованою робочою силою, ступінь її мотивації, організаційної структури й форми роботи, що визначають ефективність використання персоналу, сьогодні вважаються основними факторами конкурентоспроможності товаровиробника. Виявлено, що сформовані індивідом стратегії поведінки задають напрямки його довгострокової активності, критерії поведінкових реакцій у різних ситуаціях.

Кожна людина здатна виконувати роботу, витрачаючи різні зусилля: на повну силу або в півсили; прагнути до роботи легшої або складної та важкої; вибирає рішення просте або складне. Це залежить від ступеня її вмотивованості в процесі виконання своєї роботи. Причому кожний працівник по-різному реалізує свою роль і призначення в організації. У результаті одному байдужа якість його праці, інший працює з максимальною віддачею, прагне до роботи, до взаємодії з колегами. У процесі трудової діяльності мотивація відображає наполегливість працівника в реалізації розпочатої справи. Можна навести приклади, коли люди, почавши роботу, швидко втрачають до неї будь-який інтерес. Відсутність наполегливості працівника означає для підприємства втрачені можливості.

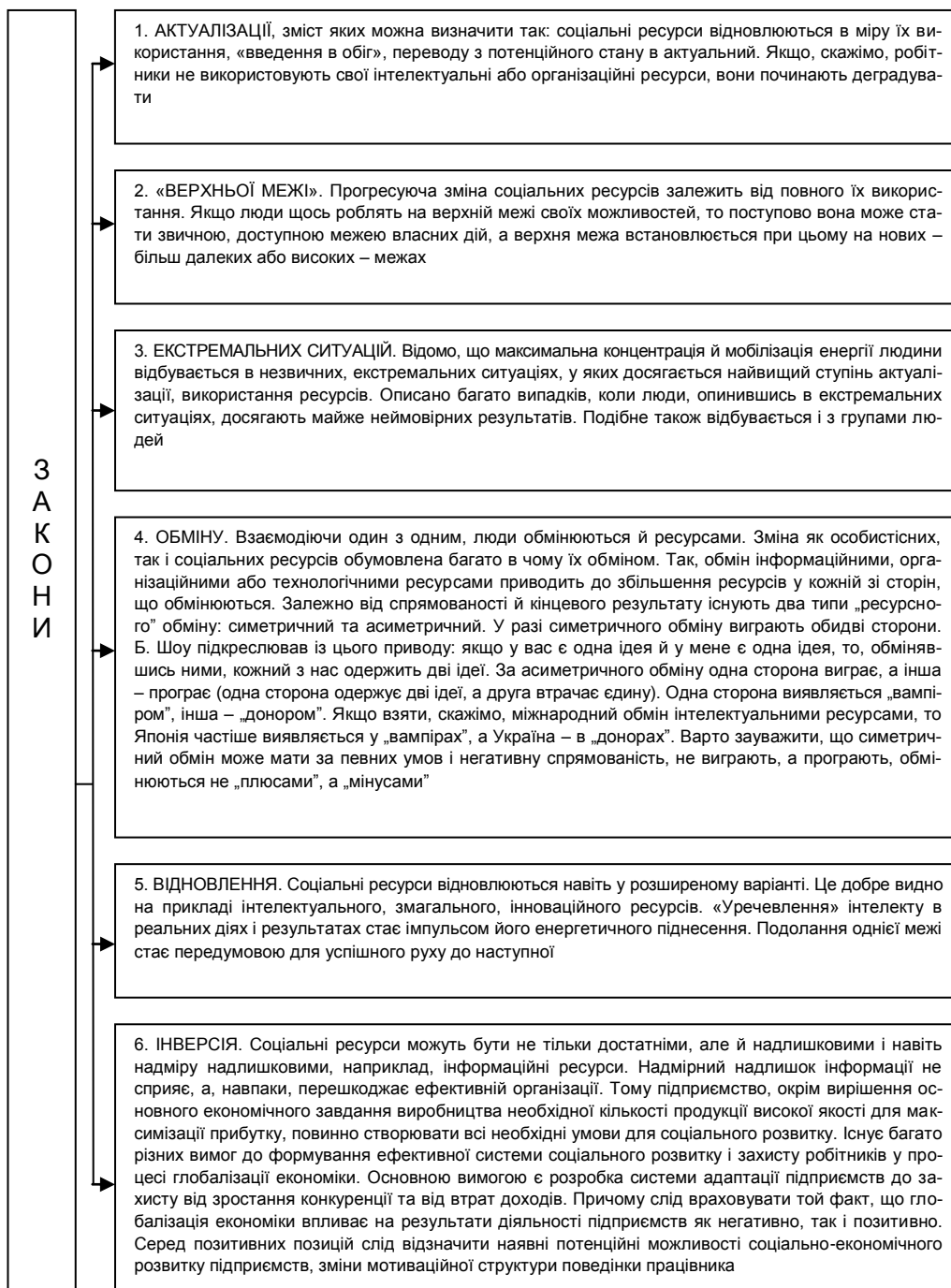


Рис. Аналіз сутності законів використання соціальних ресурсів на підприємстві

Соціальні ресурси, які визначають створення спеціальних механізмів управління, потребують розвинутої соціальної сфери.

Під соціальною сферою мається на увазі відтворення людини, сім'ї, трудових колективів та інших соціальних груп, вона охоплює умови праці та відпочинку людей, їх побуту і дозвілля, рівень матеріального добробуту, освіти, виховання та охорони здоров'я.

Окремі автори [2; 3; 6] розглядають елементи соціальної сфери суспільних відносин, такі, як форми регулювання трудових відносин, участь працівників в управлінні виробничим процесом, колективні угоди, державна система соціального забезпечення і соціальних послуг (допомога у зв'язку з безробіттям, пенсії), участь приватного капіталу у створенні соціальних фондів, соціальна



інфраструктура (освіта, охорона здоров'я, забезпечення житлом та ін.), а також реалізацію принципу соціальної справедливості. Цей взаємозв'язок впливає на якісний і кількісний склад соціальних потреб, з огляду на що можна стверджувати, що, як індивідуальні потреби відносно окремої людини, у масштабах усього суспільства вони набувають соціального характеру.

Соціальна держава, з огляду на призначення, має розробляти належну нормативно-правову базу задоволення цих потреб, проводити відповідну соціальну політику, дбати про розвиток соціальної сфери.

Література: 1. Пригожин А. И. Социология организации. – М.: Политиздат, 1983. – 236 с. 2. Толстікова О. В. Структура соціальних ресурсів у процесі економічного розвитку підприємства // Коммунальное хозяйство городов. Серия: Экономическая науки: Науч.-технич. сб. – 2005. – Вып. 65. – С. 357 – 360. 3. Юдин П. А. Социальные ресурсы местного самоуправления: автореф. дис. на стиск. учен. степени канд. соц. наук. – Белгород, 1996. – 16 с. 4. Толстікова О. В. Особливості класифікації соціальних потреб в умовах розвитку підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Вип. 202. В 4 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – Т. 2. – С. 311 – 316. 5. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і гол. ред. В. І. Бусел. – К.: ВТФ "Перун", 2001. – 1440 с. 6. Управление человеческими ресурсами / Под ред. Н. Уорнера, М. Пула. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.

Турова Т. В.

УДК 338:43:338.24

Мішенін Є. В.

ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ОСВІЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Важливою проблемою формування сучасної моделі економічного зростання є невідповідність між розвитком виробництва та існуючим рівнем підготовки кадрів.

На початку XXI століття в управлінській науці все частіше зустрічається твердження про те, що ключ до оволодіння мистецтвом організаційних змін, а відповідно і до забезпечення стабільного розвитку підприємства, лежить в ефективному використанні трудових ресурсів, розкритті творчої енергії працівників підприємства.

На даний час актуальним для багатьох підприємств є питання створення таких умов, які б сприяли зацікавленості працівників у підвищенні свого професійного рівня та передачі свого досвіду іншим.

Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності й якості праці, так і в інтересах людини – підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей.

Окремі аспекти цієї проблеми знайшли висвітлення в наукових працях М. І. Мурашка, Л. Г. Мельника, А. І. Корінцевої, В. О. Василенка, Н. П. Тарнавської, Р. М. Пушкаря, Л. І. Михайлової та багатьох інших. Проте, швидкий процес оновлення знань, істотна зміна технічних, інформаційних та організаційних умов сучасного виробництва зумовлюють необхідність постійного вдосконалення наукової інформації щодо досліджуваного питання. Зокрема, в науковій літературі майже не приділяється увага розрахунку такого показника, як коефіцієнт освіченості персоналу, що свідчить про актуальність обраної теми.

Метою нашого дослідження є короткий аналіз питання навчання та перепідготовки персоналу, аналіз та доповнення методології розрахунку рівня освіченості персоналу, розгляд практичного втілення досліджуваної теми на деяких машинобудівних підприємствах Сумської області.

Сьогодні можна спостерігати ситуацію, коли перепідготовка кадрів стає особливо актуальною. Це відбувається внаслідок структурних змін в економіці, коли скорочуються одні галузі чи сектори економіки і починають швидко розвиватися інші.

Постійне поповнення й оновлення знань є необхідною умовою високої кваліфікації і компетентності кадрів і має першочергове значення для прискорення соціального та економічного розвитку країни.

© Турова Т. В., Мішенін Є. В., 2008

Основними формами підвищення кваліфікації працівників є школи з вивчення передового досвіду безпосередньо в цехах, на робочих місцях; школи чи курси з оволодіння суміжними професіями чи спеціальностями; курси цільового призначення, які використовуються для перепідготовки працівників у зв'язку з освоєнням нового обладнання, переходом на випуск іншої продукції. зміною технології виробництва; курси, де працівники отримують мінімум теоретичних знань, необхідних для роботи за тією чи іншою спеціальністю [1, с. 38].

Дослідження підтверджують, що всі зміни, які відбуваються у виробництві і споживанні продукції, здійснюють безпосередній вплив на систему підготовки кадрів, тому дане питання сьогодні потребує негайного перегляду та впровадження безпосередньо на підприємствах, оскільки підготовка кадрів та навчання персоналу, зокрема, повинні бути адекватними до існуючих потреб в економіці.

Проведений порівняльний аналіз двох промислових заводів машинобудівної галузі показав, що керівництво кожного з них по-різному ставиться до питання освіченості персоналу на підприємствах, що зумовило картину, відображену в таблиці та на рис. 1, 2.

Таблиця

Питома вага працівників з різним рівнем освіти на підприємствах станом на 2007 рік у загальній чисельності працюючих

Середньоспискова чисельність працівників	Кількість працівників, які мають вищу освіту	Кількість працівників, які мають середню спеціальну освіту (неповну вищу освіту)	Кількість працівників, які не мають жодної освіти, крім шкільної	Кількість працівників, що навчаються за власні кошти на момент досліджень
ВАТ "Лебединський завод поршневих кілець"				
428	152	34	242	6
ТОВ "Укртранспневматика"				
150	32	42	76	7

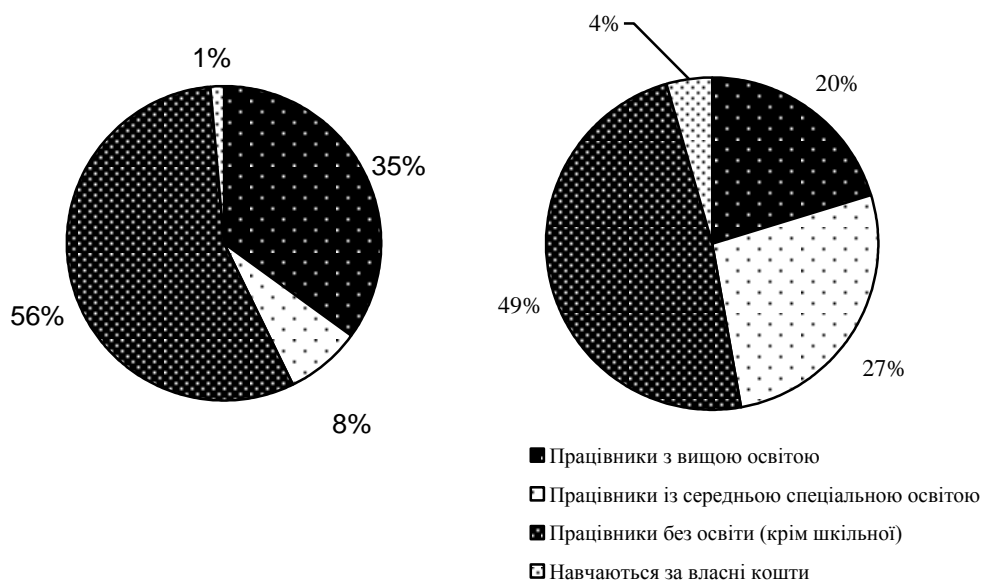


Рис. 1. Категорії працівників залежно від рівня освіти на ВАТ "ЛЗПК"

Рис. 2. Категорії працівників залежно від рівня освіти на ТОВ "Укртранспневматика"

На жаль, графіки демонструють ситуацію, характерну не лише для промислових підприємств Сумської області, а і для України взагалі: 56% на ВАТ "Лебединський завод поршневих кілець" та 49% на ТОВ "Укртранспневматика" – це та категорія працівників, які мають лише шкільну освіту. Різниця полягає в тому, що ТОВ "Укртранспневматика" сьогодні знаходиться на стадії підйому, а ВАТ "ЛЗПК" – занепаду, тому в першому випадку керівники велику увагу приділяють наявності вищої освіти у працівників під час прийому на роботу. В той же час бачимо, що якраз на занепадаючому підприємстві більша кількість персоналу з вищою освітою – 35% порівняно з тим, що нарощує темпи виробництва – тут цей показник становить 20%. Виникає дискусійне питання: як визначити рівень освіченості персоналу і що саме необхідно брати за основу при розрахунку даного



показника? А також, на що впливає даний коефіцієнт? Автори, що звертались до цього питання, вважають за потрібне розраховувати коефіцієнт освіченості персоналу наступним чином [2, с. 88]:

$$\text{Коефіцієнт освіченості персоналу} = \frac{\text{Кількість працівників з В/О}}{\text{Середньоспискова кількість працівників}}$$

При розрахунку показника за такою формулою, матимемо наступні результати: $\text{Коп}^{\text{лзпк}} = 0,36$; $\text{Ккоп}^{\text{утп}} = 0,21$.

Так, Л. І. Михайлова враховує у знаменнику лише вищу освіту. З нашої точки зору сьогодні працівник дійсно не може бути конкурентоспроможним на ринку праці, маючи лише диплом технікуму, коледжу чи ПТУ, не говорячи вже про атестат. Тому будемо вважати, що при розрахунку коефіцієнта освіченості персоналу у знаменнику доцільно враховувати лише той персонал, що має повну вищу освіту. Але таку позицію можна пояснити і з іншої точки зору. Як показують дослідження, сьогодні переважна більшість працівників із середньою спеціальною освітою на промислових підприємствах – це категорія працівників віком від 30 до 50 років. Тобто, це ті, хто здобував освіту у 70 – 80-ті роки ХХ століття. І в такому випадку не можна ігнорувати той факт, що раніше радикальні технічні зміни в суспільному виробництві відбувалися приблизно через 35 – 40 років, а тому знань, отриманих у вузах, вистачало майже на все подальше трудове життя фахівця і для навчання було достатньо в середньому 6 – 8 років, а коли говоримо про технікуми, то і 3 – 4 роки. У сучасних же умовах середній період оновлення технологій і техніки скоротився до 4 – 5 років, а у найбільш розвинених галузях – до 2 – 3 років, причому необхідність оновлення диктується не стільки фізичним, скільки моральним старінням. А терміни підготовки кваліфікованих працівників зросли до 12 – 14 і більше років.

Крім цього, слід зауважити, що у ХІХ – першій половині ХХ ст. від переважної більшості професіоналів було потрібно, в першу чергу, міцно засвоїти певне коло знань, навиків і умінь, чітко виконувати свої обов'язки відповідно до певних правил, а в сучасному виробництві ефективність головним чином залежить від ініціативи і творчого відношення до справи всіх його учасників – робітників, інженерів, менеджерів. Кожний з них повинен не тільки виступати кваліфікованим користувачем технічних пристроїв і технологій, які безперервно оновлюються та удосконалюються, але й постійно брати участь в їх удосконаленні, шукати принципово нові, все більш плідні технічні, організаційні, економічні і соціальні рішення [3, с. 187]. Тому в подальших дослідженнях планується розглянути безпосередній вплив рівня освіченості на результати роботи підприємств.

Слід зазначити, що машинобудування є частиною всієї індустрії України, але на сьогоднішній день виник критичний дисбаланс між виробничим потенціалом і фактичним рівнем виробництва. Положення в машинобудівному комплексі також погіршується відтоком висококваліфікованих кадрів, у тому числі з наукових і конструкторсько-технологічних організацій, а відомо, що діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей. Вони визначають придатність обладнання і технології, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових для виконання, пристосовують до своїх можливостей структури організації [4, с. 265]. Тому сьогоднішні умови функціонування і розвитку підприємств є такими, при яких саме висококваліфіковані професіонали є центральним і головним елементом у будь-якій системі управління й у будь-якій виробничій системі.

Л. Г. Мельник виділяє три основних напрями трансформації освітньої сфери під час підготовки спеціалістів у ХХІ столітті:

- підготовка для життя в мінливому світі;
- підготовка для життя в інформаційній економіці;
- підготовка для життя у глобальному світі [1, с. 39].

Зазначимо, що інформатизація економіки висуває нові вимоги до системи підготовки кадрів, основні з них зводяться до наступного: перехід від навиків використання матеріальних засобів виробництва до навиків використання інформаційних засобів виробництва; навчання навикам споживання інформаційних товарів; навчання основам інформаційної екології, тобто диктуються принципово нові завдання системи освіти, пов'язані з переходом від навчання традиційним знанням і навичкам до розвитку індивідуального потенціалу працюючих.

Крім цього, глобалізація економіки зумовлює необхідність освоєння працюючими навиків використання міжнародних комунікаційних засобів, знання міжнародних стандартів і правил, іноземних мов та вміння використовувати переваги міжнародного віртуального простору [1, с. 38].

Підводячи підсумки, можемо стверджувати, що система підготовки кадрів повинна враховувати як інтереси підприємства у швидкому заповненні вакантних місць, економію витрат, пов'язаних з підготовкою працівників (мається на увазі необхідність затрат на підвищення кваліфікації та перепідготовку), так і інтереси працівників – одержати повноцінну професійну підготовку.

У період стрімкого розвитку науково-технічного прогресу базова освіта втрачає своє значення. Тому відповідні навчальні заклади здійснюють перепідготовку кадрів з метою отримання ними нових спеціальностей, які користуються попитом на ринку праці. Наприклад, отримання спеціальності маркетолога, оператора ЕОМ, менеджера з рекламної діяльності, офіс-менеджера та ін. [2, с. 97].

Таким чином, бачимо, що зростаюче значення людського капіталу в наші дні пов'язане з посиленням ролі освіти в економічному розвитку і з серйозними змінами у взаємодії суб'єктивного і об'єктивного чинників виробництва. Перетворення людського чинника на провідну і визначаючу

продуктивну силу відносно речовинного чинника відбувається з середини ХХІ ст. ще і тому, що зменшився часовий лаг, тобто різниця в кількості років, необхідних для зміни технологій і підготовки кадрів для них.

До найважливіших сучасних економічних закономірностей, властивих більшості країн, відноситься інтелектуалізація економічного і взагалі соціального життя. Проявляється цей процес двоєю: зростає не тільки роль таких галузей соціальної сфери, як освіта і наука, але і значення інтелектуальної діяльності всередині інших галузей господарства. Обидві тенденції сприяють формуванню і вдосконаленню освітнього, професійного, наукового і духовного потенціалу суспільства й є найважливішими чинниками соціально-економічного розвитку.

Подальше вивчення проблемного питання, висвітленого в даній роботі, дасть змогу вдосконалити формулу розрахунку рівня освіченості персоналу та привести ряд рекомендацій щодо нових шляхів перепідготовки кадрів.

Література: 1. Мельник Л. Г. Экономика предприятия: Учебное пособие / Л. Г. Мельник, А. И. Каринцева. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2002. – 400 с. 2. Михайлова Л. И. Управление персоналом. Навчальний посібник. – Суми: ВАТ "СОД", вид. "Козацький вал", 2003. – 252 с. 3. Турова Т. В. Освіта як чинник економічного зростання // Матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених та студентів "Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку економічної сфери". В 3-х т. Т. 3. – Донецьк: ДВНЗ "Донецький національний технічний університет", 2008. – 262 с. 4. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.

УДК 005. 95/.96

Цуканова В. Я.

НЕКОТОРЫЕ СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом в силу возрастания его важности выделилось в отдельную область менеджмента, в которой объектом исследования выступает персонал предприятия, а основная цель и задача – создание рациональной, эффективной системы управления персоналом, которая должна быть единой для всего предприятия и осуществляться на всех уровнях по горизонтали и вертикали с максимальным результатом. Разработка и практическое осуществление действенности такой системы на предприятиях – задача чрезвычайно сложная в силу многих причин, в том числе новая концепция должна быть объективной, творческой, профессиональной, научной, направленной на интересы работающих; необходима адаптация к факторам внешней и внутренней среды, к рынку труда; быть правовой; должен быть повышен статус менеджеров по персоналу, компетентность, профессиональная подготовка. При разработке новой системы управления персоналом следует учитывать также накопленный положительный опыт передовых фирм. Очевидно, что учесть перечисленные выше требования задача непростая, и кроме того, на оперативность и полноту ее решения влияют подчас консервативное мышление менеджеров, недооценка ими важности и актуальности реформирования сложившейся годами системы кадровой политики, недостаток финансовых ресурсов, и самое главное, на взгляд автора, непонимание серьезности проблемы, связанной с человеческим фактором.

Известно, что в условиях административно-командной системы кадровая работа с персоналом была ограничена традиционным набором функций, выполняемых работниками кадровой службы. В зависимости от масштабов организации организационная структура и численный состав кадровой службы могли быть различными. Основные недостатки выражались в "обезличивании", уравнительном подходе к работающим, к необъективности ("недооценке" или "переоценке") их личных и деловых качеств. Не было четко обоснованной системы критериев определения уровня интенсивности и результативности работы. Так, многие годы на предприятиях для системы оценки труда и квалификации основных рабочих использовалась 6-разрядная тарифная сетка, которая сама по себе не достаточно объективная и слабо отражает мастерство и сложность выполняемой работы, в отличии, например, от 10-разрядной, которая уже давно используется на предприятиях многих западных стран. Труд специалистов оценивался системой соответствующих должностных окладов, величина которых слабодифференцировалась в зависимости от таких факторов, как образование, содержательность труда, сложность, уровень знаний, опыт, квалификация. Правда, эта ситуация слегка "корректировалась" с помощью системы материального стимулирования (премирования), а также отработанных, стандартных методов, к

© Цуканова В. Я., 2008



которым относились такие атрибуты морального стимулирования, как: портреты на Доске почета, почетные грамоты, различные "экраны соцсоревнований", участие в коллективных (юбилейных) собраниях и т. д. Перечисленные недостатки в кадровой политике приводили к деморализации и демотивации работающих, деперсонализации их отношений, постепенной потере интереса к порученным обязанностям, отсутствию желания достигать большей отдачи в работе, добиваться личных успехов. Сказанное распространялось не только на каждого индивидуума в отдельности, но и создавало социальное напряжение в коллективе в целом.

В качестве научной основы подобной концепции модели кадровой политики использовалась теория бюрократической организации М. Вебера [1]. В этой системе человек рассматривается через формальную роль – должность, а способами воздействия были административные методы и механизмы. Эти методы ориентированы на жесткую трудовую дисциплину, чувство долга, степень сознательности, обязательное выполнение всех регламентирующих документов (законов, правил, инструкций, положений, приказов, распоряжений) на предприятии в целом. Наряду с административными действовали также отдельные элементы систем материального стимулирования. Однако, имея косвенный характер, они не всегда давали желаемые результаты. Механизм социально-психологических методов практически не работал.

В результате сложившейся кадровой политики на предприятиях происходило постепенное "отчуждение" трудящихся от средств производства, которое выражалось и в том, что доходы трудовых коллективов и отдельных работников не зависели от эффективности использования и отдачи ресурсов.

Очевидно, что опираться на старые, традиционные методы при которых человек рассматривался лишь как функция – труд, предприятию становилось все более нересурсообразно. В этих условиях назрела насущная необходимость в устранении недостатков путем реформирования системы менеджмента на предприятии.

Формирование рыночной экономики в Украине привело к появлению "нового" поколения работников, которое существенно отличается от "старого" – современными специальностями, новыми умениями, требованиями к системе оплаты труда, "переоценкой традиционных ценностей" и т. д. Вместе с тем, изучение опыта работы предприятий различных видов собственности показывает, что в проводимой кадровой политике остается еще много нерешенных проблем. Например, наблюдается неадекватная оценка личностных и профессиональных качеств работающих, в том числе при приеме на работу; не решены вопросы справедливой оплаты и мотивации труда; зачастую игнорируются современные рекомендации по повышению уровня профессиональной подготовки и квалификации сотрудников, существует "закртость" при обсуждении вопросов, связанных с перспективами деятельности предприятия. Это далеко не полный перечень недочетов, которые резко снижают уровень действующих систем управления персоналом. Поэтому сейчас как никогда остро стоит задача, как заинтересовать людей работать более эффективно, продуктивно.

Необходимость повышения роли персонала, как решающего и полноценного фактора производства, давно поняли менеджеры крупнейших западных корпораций и фирм. Важность поставленных вопросов особенно актуальна в периоды формирования рыночной экономики, в ситуации экономической нестабильности.

Задачи развития персонала продиктовали иные подходы к принятию управленческих решений. Не случайно концепция "управления персоналом" стала логически перерастать в концепцию "управления человеческими ресурсами", а далее в "управление человеком". Объектом управленческого воздействия в обоих подходах является работник, его рабочая сила как ресурс, разница только в специфическом подходе к ним. Основное отличие нового подхода состоит в том, что человек рассматривается не как элемент структуры (должность), а как неотъемлемый ресурс и капитал организации, наряду с остальными – материальными, финансовыми, производственными. Переориентация управления персоналом в управление человеческими ресурсами состоит в следующем: изменяется подход в приоритетах нужд персонала на потребности самой организации в рабочей силе на основе функционального анализа рабочих мест; кадровая политика становится более активной в отличие от пассивной и реактивной, что характерно для традиционной модели; в работу с людьми более активно включаются менеджеры низших и средних звеньев; акцентируется внимание на повышении уровня развития работников, индивидуалистических ценностях; новые технологии предполагают долговременное инвестирование в управление человеческими ресурсами. Особое внимание сосредоточено на стратегических аспектах трудоустроенности предприятия, социальном и психологическом развитии работающих, в то время как управление персоналом рассматривается только как текущая оперативная работа с кадрами. Таким образом, ориентация на управление человеческими ресурсами кардинально меняет задачи управления, функции и структуру кадровых служб на предприятии.

В экономической литературе рассматриваются два современных подхода к управлению персоналом, которые делятся на технократический (в отдельных источниках его называют рационалистический) и гуманистический [2].

При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства – интенсификация труда и максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т. п. Численность и состав работников определяются, исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда. Здесь управление кадрами сводится к их подбору с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками с учетом поставленных задач организации производства и труда; наблюдается также гибкость форм контрактации персонала. При гуманистическом (неоплюралистическом) подходе, который возник в

США в начале 70 х гг. XX в. подразумевается прежде всего компромисс между двумя направлениями – управлением персоналом (парадигма человеческих отношений) и управлением человеческими ресурсами. Эта парадигма управления получила особое распространение в практике ведущих рыночных государств. Ее основополагающие гуманистические принципы состоят в надлежащем справедливом вознаграждении за труд; создании благоприятных условий труда; возможности для работника использовать и развивать свои способности, удовлетворять потребности в самореализации и самовыражении; в правовой защищенности. Работник оценивает имеющиеся у него возможности раскрытия своего потенциала как всю совокупность знаний, опыта, интеллектуальных, творческих и организаторских способностей, формируется мотивационный настрой на высокопроизводительный труд и стабильную работу на предприятии. Согласно данному подходу, функционирование производства, а главное, его результативность во многом зависят прежде всего от уровня мотивации работников. Здесь управленческие решения выходят за пределы экономических факторов и базируются на положениях социологии, физиологии и психологии труда. Развитие концепции управления персоналом идет по пути преодоления технократического подхода к человеку как к машине, подключаются мотивационные ресурсы, социально-психологические факторы роста производительности труда, снижается степень отчуждения работника от его трудовой деятельности.

Подходы к управлению персоналом логически вытекают из трудовых теорий. Особенно большой вклад в развитие данного подхода внесли разработки школы "человеческих отношений", становление которой связано с теорией мотивации Э. Мэйо [1; 3]. На сочетании рациональности организации с удовлетворенностью работника своей деятельностью делали акцент и более поздние школы научного управления [1]. Эти требования нашли свое воплощение в поведенческой концепции управления, ориентированной на использование различных методов мотивации: (партисипативное управление), основанных на долговременных производственных отношениях, на планировании повышения качества трудовой жизни. Необходимость выбора именно таких технологий подтверждается аргументами, изложенными выше.

Научный подход к формированию новых систем управления человеческими ресурсами предполагает также использование различных направлений исследований современных концепций в сфере изменения взглядов на управление, которые изложены в теориях "X", "Y" Д. Мак Грегора и "Z" У. Оучи [2]. Оригинальность этих теорий состоит в том, что авторы сформулировали новую парадигму управления, основанную на гуманистическом подходе с учетом особенностей экономической и социальной жизни стран, находящихся в условиях развитой рыночной экономики.

Изучение современного опыта работы систем управления персоналом в крупных фирмах, корпорациях, например, "ROYAL Banc of Canada", "Imperial Oil", "SHELL", "BP", "Petroleum Oil", показало, что широкораспространенная практика работы с кадрами, ориентированная на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости, жестких организационных структур, постепенно трансформируется в современные, научно обоснованные модели менеджмента управления человеческими ресурсами, где в достаточной степени устранены недостатки, присущие старым системам, и учтены перечисленные выше требования. Конечно, системы отличаются друг от друга, но общим в них является то, что в целом они предусматривают: гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение их творческой и организаторской активности, создание условий для расширения знаний, повышение квалификации, формирования моральных ценностей, которые генерируются персоналом, повышение удельного веса полезной занятости рабочего времени; широкое предложение социальных и мотивационных "пакетов" программ; большую степень открытости при обсуждении вопросов развития предприятия. Главная цель новых подходов – повышение заинтересованности в постоянном составе работающих, снижении уровня "текучести" кадров. Достижение этой цели возможно также благодаря значительным инвестициям, которые вкладываются в человеческие ресурсы, начиная с момента отбора при приеме в фирму, и дальше в процессе работы, как в главный ее капитал, что, безусловно, поднимает имидж и привлекательность такого предприятия.

Современные украинские предприятия нуждаются в существенной и оперативной перестройке системы управления трудовыми ресурсами. При этом начинать необходимо с кардинальных изменений в управленческих подходах: применения прогрессивных методов к отбору кадров при приеме на работу (многоступенчатое тестирование, анкетирование, устные собеседования со специалистами); персонифицированное отношение к работающим со стороны менеджеров всех уровней; обоснование степени интенсивности, качества, содержательности труда с его оплатой; создание комфортных условий для работы; разработка системы моральных и материальных стимулов с учетом вкладов и личностных характеристик работника в достижение цели предприятия; поднятие социального статуса работающих. Это далеко не полный перечень проблем, но очевидно, что их оперативное решение и вложенные инвестиции приведут к существенным положительным результатам работы предприятий.

Литература: 1. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: Учебное пособие. – СПб.: Изд. Дом Санкт-Петерб. гос. ун., 2005. – 432 с. 2. Шегда А. В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687 с. 3. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник для студентів вищих закладів. – К.: Кондор, 2003. – 492 с. 4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2002. – 702 с.

НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

У сучасному світі, що вийшов на рубіж третього тисячоліття, розвиток України визначається в загальному контексті європейської інтеграції з орієнтацією на фундаментальні цінності західної культури, тому освіта вважається однією з головних загальнолюдських цінностей. Високий кваліфікаційний і освітній рівень персоналу, ступінь адекватності його вимогам, що пропонуються організаційними та технічними умовами функціонування – найважливіші передумови забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Проблеми ефективного використання трудового потенціалу, функціонування системи навчання персоналу є предметом дослідження таких зарубіжних і українських учених, як: Р. Беккер, Б. Вейсборд, Д. Мінцер, М. Блауг, Д. Богиця, А. Еськова, Е. Гришкова, А. Колот, Е. Лібанова, Л. Шаульська та ін. Але процес навчання персоналу залишається недостатньо розробленим і вимагає подальших досліджень.

Метою статті є розгляд форм і методів підготовки і підвищення кваліфікації працівників на підприємстві, на прикладі ВАТ "Донецький металургійний завод", та виявлення їх впливу на продуктивність праці.

Актуальність вибраного напрямку полягає в тому, що специфікою сучасного металургійного виробництва є поступова його модернізація, тому вкрай необхідно вдосконалення організації підготовки і перепідготовки кадрів на підприємствах саме даної галузі.

ВАТ "Донецький металургійний завод" (ДМЗ) – сучасне підприємство чорної металургії України, основними напрямками діяльності якого є модернізація виробництва, впровадження нових технологій, вирішення екологічних питань, розширення асортименту і випуск високоякісної конкурентоспроможної продукції. Мета системи підготовки і підвищення кваліфікації кадрів на даному підприємстві полягає в тому, що весь персонал підприємства повинен бути ознайомленим із відповідними вимогами якості, які мають відношення до посадових функцій, і володіти необхідними знаннями і навичками для виконання своєї роботи якісно.

У результаті ефективного функціонування системи підготовки і підвищення кваліфікації освітній рівень персоналу ДМЗ за останній час значно підвищився: середній кваліфікаційний розряд робітника (складність виконуваних робіт) дорівнює 5 (в 2000 р. – 4), більше 65% робітників (4775 осіб) виконують роботи 5 – 7 розрядів (2005 р. – 58%) (табл. 1). Майже 100% керівників і фахівців мають вищу і спеціальну освіту. На підприємстві працюють 21 працівник, що мають вчений ступінь кандидата технічних або економічних наук, 1 доктор економічних наук, 19 працюючих – почесні звання "Заслужених працівників".

Таблиця 1

**Кваліфікаційний і освітній рівень працівників металургійного
комплексу (ДМЗ) на 01.01.2006 р. [1]**

	Розподіл робітників за кваліфікаційними розрядами залежно від складності виконуваних робіт			Середній кваліфікаційний розряд	Розподіл керівників, фахівців і службовців за рівнем освіти		
	Низький рівень: 1 і 2 розряд, на окладах	Середній рівень: 3 і 4 розряд	Високий рівень: 5, 6, 7 розряд		Вище	Середнє спеціальне	Середнє
Осіб	537	2012	4775	5,0	1522	621	26
%	7,3	27,5	65,2		70,1	28,6	1,3

Гострою є проблема нестачі працівників таких професій і спеціальностей, як доменщики, сталеплавильники, теплотехніки, верстатники, водії автомобілів, машиністи автокранів, кранівники, екскаваторники, бульдозеристи, покрівельники, фахівці АСУ ТП. Для її вирішення відділ кадрів тісно співпрацює з профтехучилищами і вищими навчальними закладами регіону, проводяться бесіди з викладачами і студентами. Крім того, підприємство проводить цільове навчання за контрактами за необхідними професіями. Так, у різних навчальних закладах Донецької області навчаються 143 особи, у тому числі за металургійним профілем – 41, з енергетики – 20, економіки – 54, комп'ютерним системам – 15 тощо.

Випускників спеціальностей ливарне виробництво, зварювальні роботи підприємство запрошує з Донбасівської машинобудівної академії, креогенщиків запрошують на роботу з Одеської академії холоду. Випускники Донецького національного університету успішно приймаються на роботу до штату управління підприємством. Практично зі всіма навчальними закладами підприємство уклало договори на проходження виробничої практики студентами.

Підготовка робітників – це первинне навчання осіб, які не мають професії. Організацію навчання в підрозділах заводу здійснює БТН відділу кадрів. У підрозділах проведення цієї роботи покладається на одного з фахівців – цехового організатора, а список для підготовки робітників подають у БТН підрозділи заводу (цехи, відділи, служби). Навчання проводяться в термін, встановлений програмами навчання залежно від спеціальності (до 6 місяців). Теоретичні заняття і виробниче навчання проводяться в межах робочого часу. Форма підготовки робітників: курсове та індивідуальне навчання. Підготовка робітників закінчується складанням кваліфікаційного іспиту комісії, що призначається наказом заводу або розпорядженням цеху. Якщо навчений не складає кваліфікаційний іспит, викладач проводить повторне навчання протягом двох тижнів, іспит приймається повторно. При повторному негативному результаті щодо складання кваліфікаційного іспиту комісія надає подання у відділ кадрів про невідповідність працівника даній професії. Результати прийнятих іспитів кваліфікаційна комісія оформлює протоколом за встановленою формою. Протокол підписується головою і членами комісії, більш того є документом постійного зберігання [2].

Професійне навчання кадрів на ДМЗ підкріплено матеріально-технічною базою, що забезпечує якісні зміни професійного складу працівників. Навчальна база включає 28 кабінетів, оснащених сучасними меблями, навчальними посібниками, методичними матеріалами, сучасними технічними засобами навчання. Для виробничого навчання в цехах використовуються виробничі ділянки. У період з 2000 р. по 2005 р. БТН підвищило кваліфікацію більше 6000 керівників, фахівців і службовців; з відривом від виробництва було навчено 599 працівників (табл. 2).

Таблиця 2

Підготовка і підвищення кваліфікації керівників і фахівців ДМЗ [3]

Вид навчання	2000	2001	2002	2004	2005	Абсолютні зміни +/- (2005/2000)	Темпи приросту % (2005/2000)
Підвищення кваліфікації керівників, фахівців, усього	944	1617	1092	1237	1182	238	125,21
Виробничо-економічні семінари	111	191	70	74	94	-17	84,68
Курси підвищення кваліфікації за технологією, організацією виробництва, охороною праці	289	685	318	194	755	466	261,25
Стажування молодих фахівців	11	53	62	52	67	56	609,09
Навчання резерву, всього	77	52	50	71	136	56	176,62
Навчання резерву на заміщення посад начальників відділів цехів і їх заступників		-	-	-	74	-	-
Навчання працівників з резерву на заміщення посад майстра, старшого майстра, начальника ділянки та начальника зміни	77	52	50	71	62	-15	80,52
Навчання працівників зовнішніх підприємств	149	68	154	126	102	- 47	68,46

Перепідготовка проводиться також з метою навчання іншим професіям робочих, прийнятих на завод або вже працюючих на ньому, які змінюють професію за власними або суспільними обставинами або придбають додаткові професії з метою розширення трудових можливостей. Форма перепідготовки: курсове та індивідуальне навчання, що проводиться з відривом або без відриву від виробництва. Термін навчання може бути скороченим до 50% за рахунок виключення раніше вивченого матеріалу з урахуванням фактичного рівня професійних знань, умінь і навиків робочих. Скорочення часу на вивчення питань охорони праці і спецтехнології не допускаються. Перепідготовка закінчується складанням кваліфікаційних іспитів [2].



У період з 2000 р. по 2005 р. в БТН пройшли підготовку, перепідготовку і навчання другим професіям близько 3,5 тис. робітників, у тому числі 182 нових робітників; в порядку перепідготовки було навчено 3 269 робітників; з відривом від виробництва навчалось 89 осіб. За п'ять років підвищило кваліфікацію більше ніж 9 тис. працівників, щорічно планується навчати 1 300 осіб (табл. 3).

Таблиця 3

Підготовка і підвищення кваліфікації робітників металургійного комплексу (ДМЗ) [3]

Вид навчання	2000	2001	2002	2004	2005	Абсолютні зміни +/- (2005/2000)	Темпи приросту % (2005/2000)
Підвищення кваліфікації робітників, усього	1834	1152	2374	1888	1796	-38	97,93
У тому числі: підготовка, перепідготовка і навчання робітників другим професіям, усього	545	282	929	895	800	255	146,79
Нових робітників	40	5	26	51	60	20	150,00
У порядку перепідготовки	505	277	903	844	740	235	146,53
Курси бригадирів	25	22	33	33	32	7	128,00
З відривом від виробництва	-	28	84	31	26	-	-
Кваліфікаційні розряди	400	533	767	696	908	508	227,00

Підготовку і підвищення кваліфікації керівників і фахівців проводять з метою підвищення компетентності персоналу, який виконує роботу, що прямо впливає на якість організації праці, і включає:

отримання спеціальності, необхідної підприємству, і передбачає підготовку молоді і працівників у вищих навчальних закладах на контрактній основі;

отримання другої спеціальності працівниками заводу у вищих навчальних закладах на контрактній основі;

самоосвіту, що передбачає вивчення питань, пов'язаних з посадовими обов'язками за індивідуальними планами.

Підвищення кваліфікації працівників підприємства здійснюється за видами навчання, що подані в табл. 4.

Таблиця 4

Система підвищення кваліфікації робітників на "ДМЗ"

Вид навчання	Мета навчання	Термін навчання	Контроль
Виробничо-технічні курси (ВТК)	Поглиблення і розширення професійних знань, умінь і навичок для отримання більш високих розрядів, створення резерву робітників високої кваліфікації, а також для приведення у відповідність фактичного рівня кваліфікації встановленому тарифному розряду	Термін навчання встановлюється до 3 місяців з відривом від роботи і до 6 місяців без відриву	Навчання на курсах закінчується складанням кваліфікаційних іспитів
Курси цільового призначення (КЦП)	Вивчення нової техніки, устаткування, технологічних процесів, методів господарювання в умовах ринкової економіки, прогресивних форм організації праці, трудового законодавства, питань, пов'язаних з підвищенням якості продукції	Термін навчання встановлюється підприємством залежно від цілей і курсів	Навчання на курсах закінчується підсумковим заняттям або іспитом
Курси бригадирів	Підвищення знань в області ринкової економіки, прогресивних форм організації і стимулювання праці, поліпшення ефективності виробництва і якості продукції, а також підготовки бригадирів з числа самих кваліфікованих робітників	Термін навчання встановлюється підприємством залежно від цілей і курсів	Навчання на курсах закінчується складанням заліків або випускних робіт (рефератів)



Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що підготовка і підвищення кваліфікації керівників і фахівців забезпечує формування необхідної для виробничої діяльності підприємства професійно-кваліфікаційної структури кадрів, поліпшення нових якостей для вирішення різнопланових питань і адаптацію до нових виробничих умов. Результативність навчання – рівень знань, що визначає чи досягло навчання своїх цілей і чи достатньо кваліфікований працівник, щоб виконувати свою робочу функцію. Вона може бути оцінена за тестуванням, а також за результатами роботи за фахом до і після проведення навчання. Удосконалення організації підготовки кадрів на ВАТ "ДМЗ" полягає в створенні школи менеджерів у БТН відділу кадрів.

Підводячи підсумок необхідно підкреслити, що метою створення на ВАТ "ДМЗ" системи навчання персоналу є підготовка соціально і професійно-компетентних працівників, здатних забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції, працювати в умовах ринку, легко адаптуватися в нових виробничих умовах.

Досвід ВАТ "ДМЗ", що має значні успіхи в області реформування системи навчання і перепідготовки кадрів, є корисним для подальшого його використання у корпоративному менеджменті інших підприємств промислового комплексу країни.

Література: 1. Примітки до річної звітності ВАТ "ДМЗ" за 2004 та 2005 рр. // www.corporation.ua 2. Калинина С. П. Комплексна програма "Управління людськими ресурсами" / С. П. Калинина, Л. Л. Бунтовская. – Донецьк: Наука, 2004. – 40 с. 3. Звіти по праці ВАТ "ДМЗ" за 2002 – 2005 р. // www.corporation.ua 4. Людський розвиток регіонів України: аналіз та прогноз / За ред. Е. М. Лібанової. – К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2007. – 328 с.

УДК 005.336.4

Черпак А. Є.

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНОЮ КОРПОРАЦІЄЮ В ХХІ СТОЛІТТІ

Управління знаннями – це сучасна концепція управління, яка дозволяє організації реалізувати власний стратегічний потенціал розвитку за рахунок використання специфічних інструментів створення, накопичення та використання знань для створення інноваційних та конкурентоспроможних товарів, робіт, послуг. Керівники організацій постійно шукають нові важелі впливу на підтримання конкурентних переваг підприємств. І якщо наприкінці ХХ століття впровадження систем управління якістю та проведення реінжинірингу бізнес-процесів дозволяло досягти переваги над конкурентами, то на сьогодні присутність на ринку вимагає відповідності систем управління якості світовим стандартам, а річні звіти більшості корпорацій містять окремі розділи, присвячені опису зусиль менеджменту щодо скорочення операційних витрат за рахунок оптимізації бізнес-процесів.

Тому, займаючись лише впровадженням комплексних систем управління якістю та реінжинірингом бізнес-процесів, лідерства на ринку на сьогодні не захопити: можна бути лише послідовником, вдало копіюючи найкращі зразки управління за рахунок вчасно та якісно проведеного бенчмаркінгу. Найбільше ж заробляє той, хто є першим. Сучасні корпорації є креативними, що означає, що вони є креативними у своїх цілях, креативними у функціях та шляхах їх виконання, й на їх чолі стоїть креативний лідер, який постійно шукає нові й кращі для споживачів шляхи задоволення їх потреб. Отже сучасні креативні корпорації, прагнучи залишити "червоні океани" конкурентної боротьби й знайти власні "голубі океани" (незайняті ніші ринку, незадоволені потреби різних груп споживачів, колишніх "не клієнтів" корпорації та ін.) [1], просто вимушені самостійно розробляти інновації. Такі інновації стосуватимуться не тільки товарів, але й шляхів їх просування на ринок, а також інструментів налагодження ефективних зв'язків із клієнтами, розвитку та підтримання їх лояльності до бренду. Для реалізації такого завдання впровадження системи управління знаннями у корпорації є просто необхідним, тому що саме специфічні інструменти управління знаннями дозволяють організації отримати синергетичний ефект від спільного створення та використання знань для виробництва інноваційних та кращих ніж у конкурентів товарів, робіт і послуг.

Проблематиці формування системи управління знаннями у сучасних корпораціях, особливостям організації процесів створення, накопичення та розповсюдження знань присвячені

© Черпак А. Є., 2008



праці багатьох вчених, серед яких найвідомішими є К. Арджиріс, П. Сенге, І. Нонака, Х. Такеучі, Б. Дж. Брейем, У. Букович, Р. Уільямс, К. Джанетто, Е. Уілер, Л. Едвіссон, Е. Лессер, Л. Прусак, Ф. Воул, Дж. Харрінгтон, Т. М. Коулопоулос, К. Фраппаоло, Б. З. Мільнер, З. П. Румянцева, В. Г. Смірнова, М. К. Марінічева та ін. Водночас, у цій сфері менеджменту ще є достатньо багато недосліджених питань. Зокрема, існує декілька підходів щодо трактування ролі управління знаннями у сучасній організації, структуризації "середовища знань" й визначення його факторів та суб'єктів. Тому, метою цієї статті є з'ясувати місце управління знаннями в сучасній організації, що дозволить конкретизувати завдання цього напрямку управлінської діяльності, гармонізувавши їх виконання зі здійсненням інших функцій менеджменту.

Спочатку з'ясуємо сутність управління знаннями. У науковій літературі існує дві точки зору на це питання. Представники першого напрямку сміливо відносять управління знаннями до нової функції менеджменту, яка остаточно ствердилася у звичному циклі "планування – організація – мотивація – контроль" на зламі ХХ – ХХІ століття, коли об'єктна структура управління докорінним чином змінилася й у постіндустріальній економіці управління нематеріальними активами та активами знань набуло надзвичайної актуальності. З точки зору інших науковців, управління знаннями є окремою сферою менеджменту, яка вийшла на перше місце, змінивши своїх попередників – реінжиніринг бізнес-процесів та управління якістю, без застосування яких на сьогодні не працює жодна організація. Тобто, управління знаннями стає головною конкурентною перевагою компаній у ХХІ столітті, але аж ніяк не новою функцією менеджменту.

Наприклад, В. Г. Смірнова розглядає управління знаннями як нову функцію менеджменту, мета якої полягає в акумулюванні інтелектуального капіталу, виявленні та розповсюдженні накопиченої інформації та досвіду, створенні умов для розповсюдження та передачі знань. Реалізація цієї функції на практиці здійснюється через систематичне та цілеспрямоване формування, оновлення та застосування знань для максимізації ефективності компанії та прибутковості її активів, що базуються на знаннях [2, с. 85]. Натомість, М. К. Марінічева стверджує, що управління знаннями – це створення організаційних, технологічних та комунікаційних умов, за яких знання та інформація будуть сприяти вирішенню стратегічних та тактичних завдань організації, тобто створення в організації умов, за яких потрібні люди будуть отримувати необхідну інформацію та знання у потрібний час для виконання необхідних завдань [3, с. 19].

Якщо поглянути на цю проблематику з вихідної точки – мети управлінської діяльності, яка полягає у спрямуванні діяльності людей до поставленої перед організацією мети, то управління знаннями має допомагати менеджменту робити це. Так, функція планування дозволяє спланувати досягнення поставленої мети, функція організації – організувати людей та розподілити ресурси для досягнення поставленої мети, функція мотивації – спонукати людей до реалізації організаційних цілей, а функція контролю – проконтролювати стан реалізації поставлених цілей й своєчасно відкоригувати шляхи організації до поставленої мети. Що ж у цьому сенсі дозволяє зробити функція управління знаннями? Управління знаннями допомагає менеджеру в здійсненні вищезазначених функцій управління, а тому претендувати на роль окремої функції аж ніяк не може. На думку автора, управління знаннями – це комплексний підхід до управління розвитком організації, який базується на використанні специфічного ресурсу знань, й передбачає впровадження спеціальних методів і інструментів створення, накопичення, розповсюдження та використання знань в організації для створення більш конкурентоспроможних товарів, робіт і послуг. Сукупність основних принципів, на яких базується впровадження в організації системного підходу до управління знаннями, можна узагальнити у правилі "СТИМУЛ" (таблиця).

Таблиця

Принципи впровадження в організації системи управління знаннями

Позначення	Сутність принципу	Рівень реалізації
С	Самооновлення та самонавчання: створення організації, що самонавчається й, таким чином, самооновлюється, стимулювання до самонавчання	На рівні організації, групи, особистості
Т	Творчість: стимулювання до творчості	
И	Інновації: стимулювання до інновацій і нарощування інтелектуального потенціалу організації	
М	Мотивація: мотиваційна підтримка управління знаннями, стимулювання до створення нових знань, обміну знаннями, використання знань для проектування нових товарів, робіт, послуг	
У	Удосконалення: стимулювання до постійного вдосконалення технологій, бізнес-процесів в організації та саморозвитку особистості	
Л	Лідерство: стимулювання до лідерства в інноваціях	

Будь-яка організація є відкритою системою, тому розглядати реалізацію будь-якого процесу, у тому числі й управління знаннями, слід у зв'язку із середовищем її функціонування. Тим паче, що для креативної корпорації клієнтоорієнтованість є ключовим фактором успіху. Організація взаємодіє із суб'єктами середовища, отримуючи від них інформацію та знання, необхідні їй для вдосконалення товарів, робіт і послуг, що забезпечить їй у довгостроковій перспективі нарощування обсягів реалізації продукції та прибутків. Тобто для організації, яка свідомо здійснює управління знаннями, середовище її господарювання слід розглядати як "середовище знань" (деякі автори, наприклад, М. К. Марінічева, називають його "інформаційним полем"), суб'єкти та джерела в якому є постачальниками для організації саме того специфічного ресурсу знань, від якого й залежить її розвиток.

У "середовищі знань" організації виокремлено три рівня: зовнішнє, проміжне та внутрішнє середовища знань (рисунок). Із зовнішнього середовища знань організація отримує інформацію про стан економіки, тенденції розвитку науки і техніки та ін. Ця інформація дозволяє організації оцінити можливий вплив факторів середовища на досягнення встановлених цілей (загрози) та визначити нові можливості, які надає середовище: нові потреби, нові шляхи задоволення вимог споживачів та ін. Зауважимо, що в зовнішньому середовищі знань організація отримує інформацію. На жаль, у науковій літературі з питань управління знаннями часто відбувається взаємозаміна цих понять. На думку автора, інформація перетворюється на знання тільки після її використання організацією для виконання своїх цілей, тобто створення нових, більш конкурентоспроможних товарів, покращення процесів надання послуг, виконання робіт, обслуговування клієнтів. Тому в зовнішньому середовищі всі підприємства отримують інформацію, а перетвориться вона на знання у конкретній організації чи ні залежить від якості управління, і, зокрема, використання технологій управління знаннями.

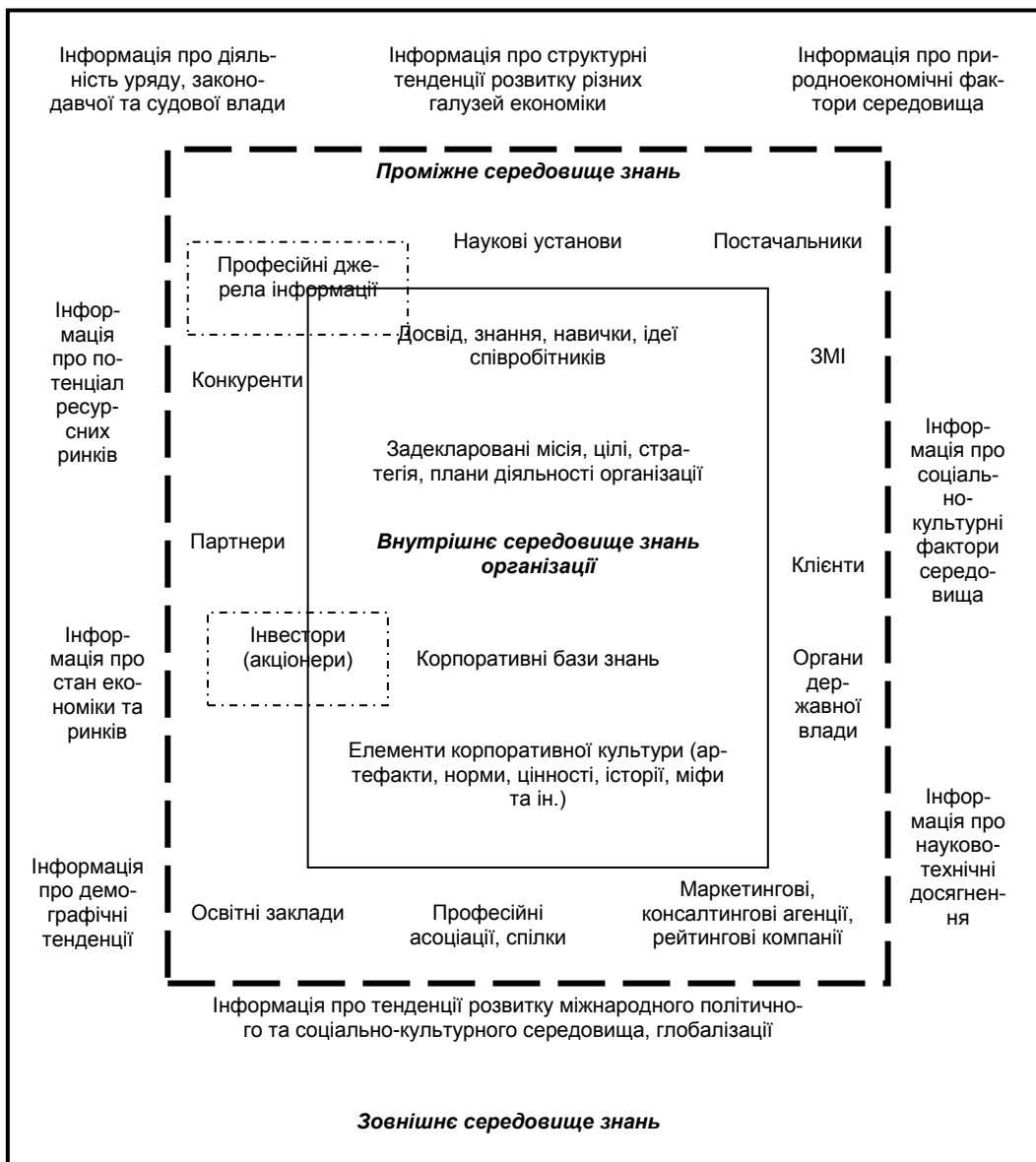


Рис. Модель "середовища знань" організації



Як бачимо з рисунку, у проміжному "середовищі знань" організації автором виокремлено конкретних суб'єктів, тому що із ними підприємство має налагоджені й усталені зв'язки, які можуть бути закріплені у формі договорів, контрактів, угод про взаємодію, партнерство та ін. Від них організація отримує конкретну інформацію та/чи навіть знання, які їй необхідні для розробки нових продуктів, виходу на нові ринки та вдосконалення процесів обслуговування клієнтів. Водночас, суб'єкти цього рівня "середовища знань" отримують від організації інформацію, яка стає джерелом створення знань, які потім ними розповсюджуються.

На цьому рівні середовища знань можна виокремити два специфічні суб'єкти: 1) професійні джерела інформації (професійні співтовариства (у тому числі, які існують лише за рахунок зв'язків, налагоджених у мережі Інтернет), творчі групи, спілки, офіційні організації, які формують стандарти, та ін.); 2) інвестори (акціонери). Їх специфічність полягає в тому, що до їх складу входять члени організації (професійних організацій, творчих груп, команд, міжорганізаційних об'єднань), або вони є членами організації (акціонери є суб'єктами прийняття рішень у корпорації, працюють у органах управління АТ, запроваджують запозичені у зовнішньому середовищі моделі прийняття рішень та методи ведення бізнесу у товариствах, акціонерами яких вони є). Таким чином, у даному випадку чіткі межі між внутрішнім та проміжним середовищем організації, бар'єри розповсюдження знань практично відсутні, або створюються не в результаті свідомої діяльності управлінців, а самими членами таких співтовариств.

У внутрішньому середовищі знань організації автором виокремлені джерела знань, а саме: 1) досвід, знання, навички, ідеї співробітників; 2) задекларовані місія, цілі, стратегії та плани діяльності організації; 3) корпоративні бази знань; 4) елементи корпоративної культури. Такий підхід зумовлений тим, що носіями явних та неявних знань в організації виступають усі її члени, а також нематеріальні речі. Що стосується різних ролей, які відіграють члени організації у процесі управління знаннями, й, відповідно, як суб'єкти "середовища знань" організації, то, на думку автора, варто виокремити чотири такі ролі: споживачі знань, розповсюджувачі знань, генератори знань (ідей) та накопичувачі (носії) знань. Не рідко одна людина може поєднувати у собі всі ці ролі, в іншому випадку – виконуватиме лише одну, але всі вони будуть однаково важливими для забезпечення вільної циркуляції знань у внутрішньому середовищі знань організації.

Таким чином, у статті автором вирішено наукове завдання, яке полягає у визначенні сутності управління знаннями як комплексного підходу до управління розвитком організації, що відрізняється від існуючих трактувань управління знаннями як нової функції менеджменту та сфери менеджменту. Крім того, у статті запропоновано нове трактування принципів впровадження в організації системи управління знаннями, що узагальнені у правилі "СТИМУЛ", а також охарактеризовано авторську модель "середовища знань" організації.

Перспективними напрямками подальших досліджень у цій сфері є, насамперед, апробація методів оцінки та моніторингу тенденцій у середовищі знань організації, проведення аудиту знань й оцінки потенціалу організації до генерування нових знань.

Література: 1. Ким Чен У. Стратегия голубого океана / Ким Чен У., Моборн Рене; [Пер. с англ. И. Ющенко. – М.: НИРО, 2005. – 727 с. 2. Мильнер Б. З. Управление знаниями в корпорациях: Учебное пособие / Б. З. Мильнер, З. П. Румянцева, В. Г. Смирнова, А. В. Блинникова; [Под ред. докт. эконом. наук, проф. Б. З. Мильнера. – М.: Дело, 2006. – 304 с. 3. Мариничева М. К. Управление знаниями на 100%: Путь-проводитель для практиков. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.

Яненко І. Г.

УДК 005.336.4

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

Економіка знань як модель розвитку господарства ХХІ ст. впливає на формування сучасної системи теоретичного та практичного управління. Зокрема, особливе місце управління в умовах формування нової економіки обумовлено тим, що воно повинно забезпечити інтеграцію економічних процесів на підприємстві.

Слід зазначити, що в останній час теоретико-методологічні засади економіки знань почали широко обґрунтовуватись зарубіжними та українськими дослідниками. Спираючись на перші дослідження Ф. Махлупа [1] та вивчаючи класичні постулати П. Друкера [2], Нонака Ікуджиро, Такеучі Хіротакі [3], російські [4 – 5] та українські вчені [6 – 7] прагнуть ідентифікувати ознаки економіки знань на прикладі національних господарських систем.

© Яненко І. Г., 2008

Однак дотепер економічна думка не завжди встигає належним чином запропонувати на практиці відповідні технології управління, які б дозволяли прискорити процес формування нового типу економічних відносин, в основі яких знання та інтелект людини. Очевидно, позначається нестача наопрацьованої бази нових ідей, спираючись на які можна було б знайти нові стратегії розвитку. Значення знання в сучасній економіці поки ще не знайшло відповідного пояснення, зокрема, про те, як і за яких умов воно створюється, як воно комерціалізується і як вводиться безпосередньо у виробничий процес. Проте досвід провідних країн світу переконливо показує, що роль творчої особистості та інтелектуальних ресурсів стає провідною, а зазначене підтверджується наступними характеристиками сучасного способу виробництва:

надзвичайно швидкий темп та глибина змін у розвитку науки і технології мають революційний вплив на всю господарську систему, що проявляється у змінах матеріального та нематеріального співвідношення, структурі зайнятості і формах організації виробництва;

використання знання та інформації в якості основних факторів забезпечує зростання ефективності виробництва та збільшення суспільного продукту;

у структурі суспільного виробництва збільшується питома вага високотехнологічного сектору, у складі виробленої продукції зростає частка доданої вартості за рахунок інтелектуальної складової, змінюється характер людської праці на користь творчої та інтелектуальної діяльності;

основним фактором конкурентоспроможності економіки стає технологічний рівень, а основним ресурсом добробуту країни стає творчий та інтелектуальний потенціал людини (працівника).

За таких умов змінюються акценти в характеристиці можливостей підприємства. Ними стають ресурси, що не мають матеріальної форми та не мають документального оформлення і не володіють зафіксованою в документах підприємства вартістю. Зокрема, до можливостей відносять репутацію підприємства, репутацію виробленого товару, знання працівників підприємства, його корпоративну (організаційну) культуру.

Репутація підприємства – колективне сприйняття клієнтами, конкурентами, потенційними працівниками, кредиторами, галузевими аналітиками й іншими публічними інститутами якості управління підприємством, якості його продукції і послуг, інновацій, вартості довгострокових інвестицій, фінансової стійкості, здатності залучати, розвивати й утримувати талановитих людей, відповідальності перед суспільством і навколишнім середовищем та використання корпоративних активів.

Організаційна культура – переконання, знання, способи мислення і звички, відповідно до яких працівники представлені в організації як результат того, що вони одержали мову, цінності, звички поведінки і думки [8, с. 139]. Організаційна культура усе більше розглядається як продукт переконань вищого управлінського персоналу.

Важливим ресурсом підприємств стають також його нематеріальні активи, до яких відносять, наприклад, торговельні марки, ліцензії, патенти, копірайти, контракти. Ретроспективний аналіз розвитку провідних компаній світу показує, що чим більш розвинутою є економіка країни, тим більша кількість видів нематеріальних активів зустрічається в практиці діяльності підприємств, тим більш розвинутою є законодавча база, що регулює їхнє використання.

Отже, знання економічно доцільне лише тоді, коли воно може внести свій внесок у досягнення мети. Цей внесок можливий лише при орієнтації знання на дію в прямій або непрямій формі. Так, орієнтація на дію в прямій формі означає, що носій знання в стані перетворити його в конкретні дії, які ведуть до досягнення власних цілей, або цілей третьої сторони. Орієнтація на дію в непрямій формі відбувається за умови, коли носій знання має уявлення про те, що інші індивіди за допомогою його знання можуть розпочати цілеспрямовані дії.

Дослідження досвіду роботи провідних зарубіжних та вітчизняних компаній у цих напрямках потребує акцентувати увагу на тенденціях і закономірностях функціонування сучасного менеджменту і, перш за все, на тих нових концепціях (теоріях), що виникли за останній період і успішно впроваджуються в практику підприємств.

Мережевий ефект взаємодії породжує нове явище зростаючої граничної корисності і зростаючої граничної продуктивності. Чим більше масштаб діяльності в таких умовах, тим більша ефективність використання додатково залучених ресурсів. Особливо яскраво ефект масштабу проявляється в межах мережі, яка використовує вироблені нею стандарти. Стандарти в економіці знань набувають основного фактора конкурентоспроможності. Наприклад, конкуренція стандартів на відеозапис у побутових відеокomp'ютерах, конкуренція стандартів на програмне забезпечення для широкого кола користувачів (типу Word, Excel та інші), конкуренція систем персональних комп'ютерів та інших аналогічних товарів масового попиту.

Мережева структура сприяє підвищенню компетентності членів організації, про що наголошує Б. Гейтс: "Щоб залучити і утримати на роботі розумних людей, необхідно забезпечити їм можливість спілкуватися з іншими розумними людьми. Таким чином, створюються умови, які стимулюють високу творчу активність; а культура взаємодопомоги в роботі, забезпечена належною організацією інформаційних потоків, робить можливими контакти одне з одним світлих голів у компанії. Коли ж набирається критична маса людей з високим IQ, що працюють рука в руку, потенціал компанії злітає просто до небес. Ця взаємна стимуляція породжує чисельну кількість нових ідей і сприяє виходу менш досвідчених працівників на самі високі рівні кваліфікації" [9, с. 248].

У діяльності підприємств на сьогодні спостерігаються зміни, які приводять до виникнення неієрархічних організацій, характерними ознаками яких є: усунення ієрархічного розподілу праці:



усуваються відмінності в статусі, ранзі, розмірах заробітної плати; розповсюджуються "рамкові" посадові інструкції, орієнтовані не на визначення чітких завдань та повноважень, а на досягнення певних результатів чи розв'язання завдань; середній розмір організацій зменшується внаслідок як зростання кількості малих та середніх підприємств, так і виведення зі складу компаній підрозділів, які можуть функціонувати як самостійні бізнес-одиниці; розробка і впровадження комп'ютерних програм дозволяють групам людей в організації спілкуватися між собою і спільно розв'язувати проблеми, підвищуючи рівень ефективності технологій прийняття управлінських рішень, не використовуючи традиційний ієрархічний механізм управління.

Сучасний розвиток інформаційних технологій змінює також методи координації і контролю, знизив роль особистого спостереження за роботою підлеглих і бюрократичних форм узгодження тих чи інших рішень. В організаціях міцно завоювали позиції так звані "віртуальні офіси", які підвищили самостійність працівників, а також дозволили розширити ділянки прямої роботи з клієнтами (frontline work). Розвиток глобальної мережі Інтернет привів до створення так званих динамічних віртуальних організацій, функціонування яких започатковується на активній взаємодії їх членів і підрозділів через глобальні комп'ютерні мережі великої кількості незалежних підрядників для розв'язання конкретної проблеми. Віртуальні структури забезпечують серйозні конкурентні переваги через суттєве зниження витрат на основні та обігові кошти, різке зниження бази оподаткування.

У практиці українських підприємств також помітною стає тенденція до перебудови діяльності з орієнтацією на знаннєвий ресурс працівників. Складність технологічного процесу, громіздка організаційна структура змусила деяких з них перейти до популярної на заході системи персональної відповідальності топ-менеджера за весь процес створення, виробництва і виведення на ринок інноваційного продукту (послуги). Отже, досліджуючи практику діяльності підприємств, можемо одержати набір управлінських і організаційних моделей, що після відповідної адаптації можуть стати зразком для більшості інноваційно активних українських компаній. Слід зазначити, що успіх інноваційної активності підприємств формується на основі нової корпоративної моделі і, з одного боку, залежить від наявності інтелектуального, реального і фінансового капіталу, а з іншого боку, від створених для них комунікацій, що забезпечують рух капіталу й інформації про зміну якості інноваційного підприємства з урахуванням особливостей корпоративної моделі нової економіки. До того ж, сучасний погляд на корпоративну модель, вимагає наявності можливостей урахування етапів створення, розповсюдження знань, застосування наявних можливостей трансформації капіталу та бізнесу, урахування високої значущості інновацій в одержанні фінансового результату.

Серед надструктурних інститутів сучасних підприємств, що прагнуть підвищити результативність діяльності на основі інтелектуального ресурсу, заслуговує на увагу така його форма як корпоративний університет. Корпоративний університет може приймати форми абсолютно віртуальної структури. У цьому випадку в організації, як правило, є людина, відповідальна за реалізацію стратегії навчання. Усі інші ресурси навчання становлять аутсорсингову мережу, що реалізує увесь процес навчання віртуально. Це істотно скорочує витрати (відпадає необхідність оренди площ під аудиторії й організації проїзду/проживання тих, хто навчається). Співробітники можуть брати участь у семінарах, слухати лекції і виконувати практичні завдання прямо на своєму робочому місці або після роботи, в домашній обстановці. Існує також інсорсингова модель, коли корпоративний університет всередині організації діє як повноцінна навчальна структура – із власною інфраструктурою, персоналом, штатними тренінг-менеджерами, навчальними аудиторіями і т. п. Проте на практиці у більшості випадків корпоративний університет приймає проміжні форми зі зсувом у ту або іншу сторону. Конкретна форма залежить від розмірів організації, завдань, що перед нею поставлені, економічної ефективності даної моделі на конкретному етапі розвитку організації.

Вітчизняні замовники порівняно недавно почали ставити і вирішувати завдання комплексного корпоративного навчання. Одна з основних причин – вітчизняна система професійної освіти в деякій мірі перестала стикуватися з потребами замовників і досить помітно відірвалася від реалій практики. Сьогодні спостерігається величезний розрив між потребами ринку у фахівцях конкретної кваліфікації і тим продуктом, що видає система освіти. Ця проблема широко дискутується, але якісних зрушень поки не відбулося.

Проголошення курсу на впровадження інноваційної моделі розвитку економіки України, закріплення права на різноманітність форм і видів власності вимагає системи управління знаннями і, відповідно, розробки та реалізації стратегії захисту інтелектуальної власності. У сучасних умовах назріла об'єктивна потреба в розумінні ролі та місця інтелектуальної власності як економічного об'єкта, а також аналізу особливостей створення та використання різних видів інтелектуальної власності. Основний організаційно-економічний механізм вирішення цієї проблеми полягає у створенні спеціалізованих підприємницьких науково-технічних фірм, заснованих безпосередньо носіями інтелектуального потенціалу – власниками інтелектуальної продукції, статутний капітал яких повинен формуватись, в основному, за рахунок об'єктів цієї власності у формі нематеріальних активів. Такий метод капіталізації інтелектуального потенціалу, на відміну від традиційних способів продажу результатів НДДКР за угодами чи ліцензіями, володіє суттєвими перевагами, так як він є гнучким інструментом залучення інвестицій, оскільки корпоративні права заснованих на зазначених засадах фірм стають об'єктом купівлі-продажу на ринках інновацій, а автори технологічних розробок отримують право участі в розподілі прибутків від реалізації інноваційних проектів.



Здійснені дослідження показують, що для досягнення високого рівня ефективності використання знань на підприємствах необхідна відповідна політика впровадження новітніх управлінських технологій, яка б включала, зокрема, реалізацію наступних заходів: 1) створення умов для заохочення широкомасштабного використання знанневого ресурсу в усіх напрямках діяльності шляхом розробки і впровадження економічних стимулів та формування ефективного інституційного середовища; 2) стимулювання всебічного розвитку інтелектуального потенціалу особистості, що передбачає активний вплив менеджменту на всіх етапах формування людського капіталу; 3) створення стабільно функціонуючого організаційно-правового середовища генерування високопродуктивного знанневого ресурсу, що передусім означає, по-перше, усунення існуючих недоліків у системі освіти і науки, а по-друге, завершення формування дієвих систем охорони і захисту прав інтелектуальної власності (ІВ). Оцінка доцільності впровадження зазначених заходів повинна здійснюватися за допомогою показників прогнозованої ефективності, що характеризують результат. Зокрема, удосконалення процесу трансферу знань та побудова організаційної структури, адекватної принципам самонавчання, підвищить коефіцієнт охоплення повноважень за функціями менеджменту і знизить коефіцієнт дублювання управлінських робіт та коефіцієнт концентрації зазначених робіт у межах функцій управління, збільшить результативність роботи та швидкість прийняття рішень.

Таким чином, впровадження технологій управління адекватних умовам розбудови економіки знань сприятиме перетворенню знання в завершений продукт з високою споживчою вартістю. Створюване при цьому інтерактивне середовище спілкування підвищує креативну здатність генерації нових знань, що одразу потрапляють в корпоративну пам'ять для подальшого використання. За допомогою системи управління знаннями підприємство спроможне перетворитися в організацію, що самонавчається.

Література: 1. Machlup F. Knowledge: Its Creation, Distribution, and Economic Significance. Vol. III // The Economics of information and Human Capital. Princeton. – N.Y., 1984. – Pp. 148 – 163. 2. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XX веке: Пер. с англ. – М.: Изд. дом. "Вильямс", 2000. – 284 с. 3. Нонака Икуджиро. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. Пер. с англ. / Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 384 с. 4. Макаров В. Экономика знаний: уроки для России // <http://www.kprf.ru>. 5. Букович У. Управление знаниями: Руководство к действию. Пер. с англ. / У. Букович, Р. Уильямс. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 342 с. 6. Бажал Ю. Знаннева економіка: теорія і державна політика // Економіка і прогнозування. – 2003. – №3. – С. 71. 7. Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: "Основа", 2006. – 592 с. 8. Бурманн К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №3. – С. 99 – 104. 9. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. – М., 2001. – 344 с.

Довідка про авторів

Амеліна І. В. – канд. екон. наук,
доцент Донбаського державного технічного університету

Медведєва Т. Ю. – студент Донбаського державного
технічного університету

Амосов О. Ю. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ

Гавкалова Н. Л. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

Бондарчук Л. В. – аспірант
Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

Боркова Н. В. – здобувач ХНЕУ

Бормотова М. В. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

Петренко О. О. – здобувач ХНЕУ

Бутенко Л. М. – аспірант КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

Бутенко Н. Ю. – канд. екон. наук, доцент КНЕУ

Власенко Т. А. – аспірант ХНЕУ

Вовк Ю. Я. – викладач Дрогобицького державного
педагогічного університету ім. Івана Франка

Гайдай І. Ю. – канд. екон. наук, доцент Автомобільно-дорожнього
інституту Донецького національного технічного університету

Герашенко І. М. – студент ХНЕУ

Гриневич Л. В. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

Грицина Л. А. – здобувач Хмельницького національного університету

Доронін А. В. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

Дюндик Н. С. – студент Донецького національного університету

Єрмоленко О. О. – викладач ХНЕУ

Ізюмцева Н. В. – канд. екон. наук, доцент Харківського інституту
банківської справи УБС НБУ

Кайнова Т. В. – аспірант ХНЕУ

Карачина Н. П. – канд. екон. наук, доцент
Вінницького національного технічного університету

Качала А. О. – викладач ХНЕУ

Красноносова О. М. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

Шапошнікова Т. С. – ст. викладач ХНЕУ

Мажник Л. О. – аспірант ХНЕУ

Мандзюк М. М. – аспірант ХНЕУ



Маркова Н. С. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

Меллер А. С. – аспірант Дніпропетровського університету
економіки і права

Миринова О. М. – канд. екон. наук, викладач ХНЕУ

Мельник Ю. О. – викладач ХНЕУ

Надтока Т. Б. – канд. екон. наук, професор Донецького національного
технічного університету

Гайдай Р. Ф. – аспірант Донецького національного технічного університету
Найпак Д. В. – аспірант ХНЕУ
Наумко Ю. С. – асистент Сумського національного аграрного університету
Небилиця О. А. – аспірант ХНЕУ
Нєсвєтова С. В. – ст. викладач Сумського національного аграрного університету
Новікова М. М. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
Оберемчук В. Ф. – канд. екон. наук, доцент КНЕУ ім. Вадима Гетьмана
Мельник О. В. – ст. викладач КНЕУ ім. Вадима Гетьмана
Поклонський Ф. Є. – докт. екон. наук, професор, Донецького державного університету управління
Кулікова Н. А. – канд. екон. наук, доцент Донбаського державного технічного університету
Уткіна Е. Є. – студент Донбаського державного технічного університету
Полозова Т. В. – канд. екон. наук, доцент ХНУРЕ
Майстро Р. Г. – канд. екон. наук, НТУ "ХПІ"
Прохорова М. В. – канд. псих. наук, директор ООО "Аеростафф"
Маркова Л. В. – директор з персоналу ООО "МТМ"
Радченко Н. А. – аспірант Харківської національної академії міського господарства
Рибак І. В. – студент Донецького національного університету
Рибокова Т. О. – канд. екон. наук, доцент Донбаського державного технічного університету
Савченко М. М. – аспірант ХНЕУ
Саламатова А. О. – здобувач КНЕУ ім. Вадима Гетьмана
Сасіна Л. О. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
Голубєва Т. В. – викладач ХНЕУ
Сотник І. М. – канд. екон. наук, доцент Сумського державного університету
Стеценко І. Т. – канд. екон. наук, професор Донецького університету економіки та права
Токар О. В. – студент ХНЕУ
Толстікова О. В. – викладач ХНЕУ
Турова Т. В. – аспірант Сумського національного аграрного університету
Мішенін Є. В. – докт. екон. наук, професор Сумського національного аграрного університету
Цуканова В. Я. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
Черноіванова О. Г. – студент Донецького національного університету
Черпак А. Є. – канд. екон. наук, доцент, професор КНЕУ ім. Вадима Гетьмана
Яненко І. Г. – канд. екон. наук, доцент Інституту економіки та прогнозування НАН України