

- Л. Кальніченко, О. Неустроєв, О. Мендрул // Економіка України. – 2002. – № 3. – С. 29-35.
3. Баюра Д. Украинские трубы стали качественнее / Д. Баюра // Украинская инвестиционная газета. – 2002. – № 24. – С. 64-65.
 4. Дубницький В.И. Трансформация промышленного комплекса региона: проблемы управления развитием: монография / В.И. Дубницький, И.П. Булеев, В.И. Ляшенко, А.Н. Рыженков; общ. ред. В.И. Дубницкого. – Донецк: ДЭГИ, изд-во «Юго-Восток, Лтд», 2008. – 548 с.
 5. Горблю Р.В. Кластеры: теоретичне підґрунтя та перспективи розвитку / Р.В. Горблюк // Регіональна економіка. – 2010. – № 3. – С. 222-223.
 6. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку: монографія / Ю.В. Кіндзерський, М.М. Якубовський, І.О. Галиця; за ред. Ю.В. Кіндзерського / НАН України Ін-т екон. та прогноз. – К., 2009. – 928 с.
 7. Кластерная форма территориально-производственной кооперации. Ч.1 / В.И. Захарченко, В.Н. Осипов. – Одеса: ПД «Фаворит», 2010. – 122 с.
 8. Экономические аспекты производства и потребления труб с защитными покрытиями / Е. Проскуркин, Л. Лагунова, Р. Пашинский, В. Проскуркина // Фізико-хімічна механіка матеріалів. – Львів: спец. випуск. – 2004. – № 4. – С. 742-747.
 9. Расширение рынка горячоцинкованных труб на основе использования бенчмаркинга / Е.В. Проскуркин, Л.И. Лагунова, Р.Б. Пашинский / Производство проката. – 2003. – № 5. – С. 40-44.
 10. Орловська Ю.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств трубної та нафтогазової галузей України із залученням інноваційного продукту / Ю.В. Орловська, В.Є. Проскуркіна // Зб. наук. праць V Міжнар. наук.-практ. кон-ції «Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України» (м. Дніпропетровськ, 15-16 травня 2008 р.). – Т.3. – С. 80-83.
 11. Орловська Ю.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств трубної та нафтогазової галузей України із залученням кластерного підходу / Ю.В. Орловська, В.Є. Проскуркіна // Сб. науч. докладов V Межд. науч.-практ. кон-ции «Инновационные инструменты и кластерный подход к реализации государственной региональной политики: опыт Украины и других европейских стран (г. Севастополь, 2-3 июня 2010 г.). – Севастополь, Донецк: «Юго-Восток, Лтд», 2010. – С. 179-183.

Г. Семенов

академік АЕН України

О. Єропутова

С. Король

м. Запоріжжя

ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ІНДИКАТОРІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Постановка проблеми. Для кожного співробітника ПрАТ «Техніка» чітко формулює (у формалізованому вигляді) місію й основні цілі, що підвищує відповідальність і мотивацію співробітника. Документально зафіксована (а ще краще – винесена як епіграф на внутрішньофірмові документи, заставки на комп'ютерах, титульні аркуші ділових органайзерів і т.д.) ціль сприяє тому, що працівник постійно концентрується на її досягненні.

Ціль служить організації, а не організація – цілі. Розуміння цієї тези допомагає людям переборювати небажання їх встановлювати і виконувати. Ціль необхідно періодично актуалізувати, причому вона обов'язково має бути вимірюваною, що дає можливість визначити темпи досягнення цілі, а наявність кількох вимірюваних проміжних критичних точок на шляху прямування підвищить зацікавленість у кінцевому результаті.

Ціль повинна бути реальною, відповідати внутрішнім ресурсам і зовнішнім можливостям, але важко досяжною, тому що легко досяжні цілі характеризуються слабкою мотивацією [1,2].

Ціль повинна мати термін реалізації. Протягом терміну повинні бути визначені етапи, кроки тощо, для того, щоб знати пройдений шлях і шлях, який залишилося пройти. Своєчасне і повне інформування персоналу про хід досягнення цілі допомагає тримати її в полі зору.

Цілі необхідно зв'язувати із системою винагороди. Працівники повинні мати чітке уявлення про те, за які дії вони будуть винагороджені.

Яким чином система винагородження може передбачити внесок конкретного працівника компанії в досягнення цілей компанії? Це питання може бути вирішене із використанням збалансованої системи індикаторів бізнесу (Balanced Score – card).

Аналіз публікацій. Вагомий внесок у вивчення теорії та практики реформування сфери кадрової політики внесли С.І. Бандур, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, В. Гурне, Г.А. Дмитренко, С.І. Дорогунцов, М.І. Магура, В.А. Кібанов, О.В. Козлова, А.М. Колот, Г.В. Щокін тощо. Зокрема, ними сформовано підходи щодо трактування категорії «кадрова політика», з'ясовано основні принципи сучасної кадрової політики, охарактеризовано сутність системи кадрової роботи та її елементи та шляхи покращення.

При всій значущості їх наукових розробок, слід зауважити, що спроба розробити шляхи покращення системи управління персоналом є різноманітними. Тому основною метою дослідження стало розроблення основних можливостей вдосконалення кадрової політики на підприємствах, підвищення її ефективності на основі узагальнення праць провідних науковців.

Мета статті – обґрунтування проекту створення інтегрованої системи управління людськими ресурсами на приватному підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Розглянемо використання цього інструмента на прикладі проекту створення інтегрованої системи управління людськими ресурсами на українському підприємстві (надалі – компанія). Цей проект був реалізований командою консультантів Українського центру післяприватизаційної підтримки підприємств спільно зі спеціалістами в галузі управління персоналом компанії. Першим кроком була розробка і впровадження «базисної» майбутньої системи винагородження, орієнтованої на досягнення цілей компанії. «Базою» стала нова структура підрозділу з управління персоналом, що включає чотири відділи (рис.1).

| | | | |
|--|---|---|--|
| Відділ підбору та обліку персоналу | Категорії посад, розміри окладів | Відділ мотивації | |
| Інформація про проблеми у навчанні нових робітників, вимоги до тренінгових програм | | Критерії ефективності праці, рекомендації по побутових посадових обов'язків | Результат й оцінки ефективності праці – основа встановлення розміру премії |
| Відділ професійної підготовки | Інформація про потреби у навчанні, вимоги до навчальних програм | Відділ управління ефективністю праці | |
| | Резерв на заміщення посад | | |

Рис. 1. Запропонована структура підрозділу з управління персоналом ПрАТ «Техніка»

Як бачимо з рис. 1, структура підрозділу з управління персоналом побудована таким чином, що на підставі результатів оцінки досягнень персоналу (здійснюється відділом управління ефективністю праці), реалізуються всі завдання підрозділу. Так, відділ мотивації, оцінивши ефективність роботи працівника щодо досягнення визначених (на початку контрольного періоду) цілей, визначає форму матеріального (встановлення розміру преміальних) і нематеріального (наприклад, публічне визнання досягнень) стимулювання робітника на майбутній період.

Відділ професійної підготовки на основі виявленої внаслідок оцінки потреби в доперепідготовці, розробляє програми навчання для конкретного співробітника, що допоможуть йому в майбутньому ефективніше працювати для досягнення цілей компанії. Відділ добору та обліку, що виконує адміністративні функції, складає і контролює плани кар'єрного зростання.

Таким чином, розроблена структура підрозділу з управління персоналом дозволяє реалізувати не тільки систему винагороди. В остаточному підсумку, зусилля співробітників цього підрозділу спрямовані на безумовне досягнення цілей компанії. Перспектива того, що весь персонал працює на благо компанії, виглядає привабливо. Але чи легко це реалізувати на практиці? Де, наприклад, взяти об'єктивне підтвердження того, що співробітник Сидоров за півроку роботи зробив для компанії вдвічі більше, ніж співробітник Петров за 5 років?

Відповідь на це запитання може дати періодичне проведення оцінки досягнень персоналу за заздалегідь встановленими (плановими) показниками. У переведених на російську мову джерелах такий підхід називають «атестація по цілям».

Існує багато підходів до оцінки персоналу. Зупинимося на одному з підходів, у якому використовується вищевказана методологія – Balanced Scorecard, реалізована в розглянутому проекті. Оцінка ефективності праці в цій компанії здійснювалася за двома індексами: «стратегічна компетентність» і «внесок» [3, 4, 5].

Поняття «компетентність» означає реальні знання і навички персоналу, а також його потребу підвищувати ці показники для розв'язання поставлених завдань. Компетентність може бути з'ясована внаслідок відповіді на питання: «Як співробітник досягає результатів?». Оскільки компетенції відрізняють компанію від будь-якої іншої організації і є підставою її успішної діяльності,

були встановлені по 5-6 показників необхідної компетенції для управлінців різних ієрархічних рівнів. Оцінка показників компетенції відбувається за визначеними критеріями. Так, при оцінці такого показника, як «отожнення з компанією», враховувалися прийнятність і підтримка працівником цінностей компанії, прийнятність його позиції для внутрішніх та зовнішніх клієнтів, сприяння здоровим робочим взаємовідносинам [6].

Поняття «внесок» з'ясовується внаслідок відповіді на питання: «Чого досягнуто?». Воно характеризується кількісними показниками: чого досяг працівник за оцінюваний період у порівнянні з цільовими показниками, визначеними для нього на початку контрольного періоду.

Внесок у досягнення цілей компанії оцінювався за чотирма напрямками, його приведено на рис. 2.

| Встановлені цілі та їх оцінка | | | Період | Робітник | Посада | Підрозділ |
|---|----------------------|--------|--|--------------------------|----------------------|-----------|
| А. Фінансовий внесок | | | Б. Вклад для клієнтів | | | |
| Цілі та показники оцінки | Досягнуті результати | Оцінка | | Цілі та показники оцінки | Досягнуті результати | Оцінка |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| В. Внесок у внутрішню організацію бізнесу | | | Г. Внесок в інновації, навчання та зріст | | | |
| Цілі та показники оцінки | Досягнуті результати | Оцінка | | Цілі та показники оцінки | Досягнуті результати | Оцінка |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Рис. 2. Оцінка внеску робітника у досягнення цілей ПрАТ «Техніка»

Перше – внесок для клієнта. При цьому враховувалися: знання потреб і очікувань клієнта, дотримання стандартів обслуговування клієнта, скарги клієнта на якість обслуговування, його довіра до продукту компанії.

Друге – внесок в інновації, навчання і зростання персоналу. При цьому враховувалися: ефективність тренінгових програм, мотивація персоналу, ступінь задоволення персоналу роботою, дотримання принципів корпоративної культури, участь персоналу в раціоналізаторських та новаторських програмах.

Третє – внесок у внутрішню організацію бізнесу. Тут підлягали оцінці: раціональність документообігу, своєчасність надання звітності, якість продукції і послуг, швидкість реагування на запити.

І, нарешті, четверте – економічний внесок. При цьому оцінювалися: зростання прибутку, розширення статей прибутків, зміни у структурі витрат.

Досягнуті результати:

Сьогодні можна зробити висновок, що розроблена система оцінки внеску співробітників у досягнення цілей ПрАТ «Техніка» дозволить:

– підвищити ефективність роботи всієї компанії, оскільки дала можливість ідентифікувати пріоритетні сфери вдосконалення і стала для працівників «путівником», що вказує на ці напрямки, а також дозволила контролювати рівень майстерності працівника після тренінгу;

– сформувати еталонні показники ефективності роботи працівників щодо досягнення конкретної мети, що дає можливість керівнику об'єктивно оцінювати працівника;

– визначити загальні для всіх працівників компанії правила поведінки, що призвело до підвищення ефективності корпоративної культури, тому що ліквідувала будь – які сумніви або припущення з боку працівника про те, «що є добре і що – погано» для компанії, і своєчасно сигналізувала працівнику про необхідність починати коригувальні дії.

Основною передумовою досягнення перерахованих переваг є правильне встановлення цілей діяльності.

Правила встановлення цілей.

Отже, крім вже перерахованих вимог до визначення цілей в оцінній системі, що включає кількісні (на основі Balanced Scorecard) і якісні (компетентність) показники, мають бути дотримані такі правила.

По – перше, кількість цілей для одного працівника не повинна перевищувати 6–7, тому що більша кількість буде означати вже не щорічні (щоквартальні) цілі, а щотижневі (щоденні). З іншого боку, має бути не менше трьох цілей.

По – друге, цілі повинні перевищувати вимоги стандартів діяльності працівника на конкретній посаді. Водночас цілі повинні бути досяжними, щоб не стати для робітника фактором, що демотивує через неможливість їх досягнення.

По – третє, помилковим є встановлення легкодосяжних цілей. Доки ви не зможете переконати «потенційно несхильного до праці» робітника, що задані цілі відповідають роботі, яку він виконує, високої продуктивності компанії не буде досягнуто.

Четверте, будь – яка ціль повинна мати вимірні характеристики. При цьому ціль буде зрозумілішою працівнику і значно зменшиться можливість виникнення конфлікту при оцінці досягнення цілі. Наприклад, «протягом наступного оцінюваного періоду залучити трьох нових клієнтів, кожний з яких замовив би продукції не менше, ніж на \$7500».

П'яте, цілі повинні бути розташовані за пріоритетами з використанням вагових коефіцієнтів. Це дозволить робітнику щодня приймати незалежні рішення щодо методів виконання роботи і розподілу ресурсів.

Шосте, цілі мають бути сформульовані як найвиразніше. Чітко сформульовані цілі складаються з таких елементів: (дієслово) + (результат) + яким чином (коли, як) + стандарт досягнення цілі (умови). Сьоме, цілі діяльності окремого працівника повинні відображати як цілі відділу, так і цілі всієї організації. При визначенні цілей для працівника повинна бути врахована стратегія організації і те, яким чином конкретний менеджер бере участь у її реалізації.

І восьме, необхідно пересвідчитися, що встановлені цілі працівник не тільки зрозумів, але і схвалив. Досягнута угода має бути засвідчена підписами керівника і працівника. Крім того, письмова угода буде сприяти юридичній захищеності вашої організації.

Описана система оцінки роботи персоналу і мотивації за двома параметрами – стратегічна компетентність (якісні цілі) і внесок у реалізацію цілей (кількісні цілі) – через свою складність була реалізована тільки для керівних працівників першого і другого ієрархічних рівнів управління. Застосування її для спеціалістів і рядових співробітників, а також як інструмента управління бізнесом при відсутності спеціальних систем автоматизації не видається можливим. Причини дві: величезна кількість інформації, що має бути опрацьована, і складність узгодження індивідуальних цілей із цілями бізнесу.

В процесі пошуку можливих резервів підвищення продуктивності праці слід мати на увазі, що її підвищення на підприємствах торгівлі може бути досягнуто при додержанні будь – якої з наступних умов:

а) результати діяльності робітників підвищуються, а витрати праці зменшуються;

б) результати діяльності робітників підвищуються, а витрати праці залишаються незмінними;

в) результати діяльності робітників підвищуються, витрати праці також підвищуються, але меншими темпами;

г) результати діяльності робітників залишаються незмінними, а витрати праці зменшуються;

д) результати діяльності робітників знижуються, витрати праці також знижуються, але більшими темпами.

Наведена система показників рекомендується для використання при проведенні діагностики продуктивності праці ПрАТ «Техніка». Основними факторами, що впливають на продуктивність праці робітників, як визначено в процесі аналізу, є: товарооборот та рух середньоспискової чисельності персоналу. Система основних показників оцінки результатів та витрат праці на підприємствах торгівлі представлена в табл. 1.

Таблиця 1

Система основних показників оцінки результатів та витрат праці у ПрАТ «Техніка»

| Показники оцінки результатів праці | Показники оцінки витрат праці |
|---|--|
| 1. Обсяг виробництва продукції та реалізації платних послуг | 1. Середньоспискова чисельність персоналу в цілому |
| 2. Обсяг виробітку в цілому | 2. Середньоспискова чисельність робітників окремих категорій, професій |
| 3. Обсяг виробництва окремих груп продукції в вартісних показниках | 3. Кількість відпрацьованих людино – днів |
| 4. Обсяг виробництва окремих видів продукції в натуральних показниках | 4. Кількість відпрацьованих людино – годин |
| 5. Обсяг окремих видів виконаних допоміжних робіт | 5. Чисельність робітників, що виконують допоміжну роботу. |

Підвищити обсяг обсягів виробництва на підприємстві пропонується при додержанні наступних дій:

В напрямку забезпеченості виробітку товарними ресурсами: збільшенні початкових запасів та надходження продукції та зменшенні іншого вибуття продукції, що забезпечується регулярним надходженням продукції від підприємств – виробників, інших поставальників. Приділити увагу формуванню асортиментної політики підприємства, яке спрямоване на найбільш повне задоволення попиту споживачів та забезпечення умов для прибутковості діяльності підприємства. Розширити асортимент електроніки.

В області цінової політики: при зниженні цін реалізації окремих видів продукції при умові зростання кількості реалізованої продукції за рахунок залучення додаткових покупців; зростанні обсягу придбання продукції одним покупцем.

В області маркетингової політики підприємства: при постійному вивченні кон'юнктури ринку, поведінки та мотивації покупців; організації рекламних заходів, визначенні стандарту торговельного та післяпродажного обслуговування покупців.

В напрямку забезпеченості обсягів виробництва основними фондами: при впровадженні нових форм та форм виробництва препаратів (особливо, створення

залів самообслуговування), застосуванні тари – обладнання, розширенні продажу попередньо упакованих продукції. Основною проблемою при розробці системи преміювання робітників підприємства є: визначення критеріїв оцінки преміювання; розробка шкали преміювання; визначення бази преміювання. На підприємстві у системі преміювання існують показники як збільшення, так і зниження преміальних виплат працівників.

Шкалу преміювання наведено в табл.2.

Таблиця 2

**Шкала преміювання оперативного персоналу
ПрАТ «Техніка»**

| Показник | % окладу |
|--|-------------|
| Збільшення премії | |
| 1. Освоєння та виконання обов'язків відсутнього працівника, сумісництво професій, розширення зон обслуговування за умов, що за таку роботу оплата не здійснюється. | 10-50% |
| 2. Активна участь в ярмарках | 10-30% |
| 3. Висока професійна культура обслуговування, яка відображається в швидкому якісному обслуговуванні. | 10-30% |
| 4. Надання повної інформації про продукцію | 10-20% |
| 5. Перевиконання бригадою плану виробітку на 5 – 10% (щоквартально). | 10-20% |
| 6. Перевиконання бригадою плану виробітку на 10 – 20% (щоквартально). | 15-25% |
| Зниження премії | |
| 1. Недодержання правил внутрішнього трудового розпорядку, виробничої та трудової дисципліни. | 10-50% |
| 2. Несвоєчасна підготовка, незадовільне утримування робочого місця, відсутність урликів, цінників, відповідної маркировки. | 10-30% |
| 3. Порушення касової дисципліни, наявність фактів невірної розрахунку з покупцями. | 35-100% |
| 4. Несвоєчасне і неякісне надання звітності, інформації. | 10-30% |
| 5. Невиконання вказівок керівництва. | 10-50% |

В цілях більш повного обліку індивідуального вкладу кожного робітника в результати праці бригади за угодою її членів застосовуються коефіцієнти трудової участі (КТУ), які представляють собою узагальнюючу оцінку трудового внеску кожного члена бригади (в залежності від продуктивності та якості роботи, сумісництво професій і т.ін.). Для складу керівників та спеціалістів розробимо окрему преміальну систему, яка приведена в табл. 3.

Розроблена система преміювання включає в себе наступні інструменти стимулювання:

1) систему преміювання за поточні результати господарської діяльності та окремі досягнення;

2) різноманітні одноразові заохочення за результатами праці.

Основними елементами розробленої системи преміювання є: показники преміювання, умови преміювання, розміри та шкали преміювання. В основу побудови преміальної системи покладено показники преміювання, тобто конкретні результати господарсько – фінансової діяльності, при досягненні яких сплачується премія: перевиконання плану обсягів виробництва, отримання прибутку.

Таблиця 3

Шкала преміювання керівників та провідних спеціалістів ПрАТ «Техніка»

| Показник | % окладу |
|--|-------------|
| Збільшення премії | |
| 1. Освоєння та виконання обов'язків відсутнього працівника, сумісництво професій, розширення зон обслуговування за умов, що за таку роботу оплата не здійснюється. | 10-50% |
| 2. Внесення нових пропозицій щодо більш швидкої та оперативної роботи з інформацією та звітною документацією. | 10-30% |
| 3. Впровадження нових комп'ютерних технологій та нових форм обліку. | 10-50% |
| 4. За майстерність, класність та високий професіональний підхід до своєї роботи. | 100% |
| Зниження премії | |
| 1. Недодержання правил внутрішнього трудового розпорядку, виробничої та трудової дисципліни. | 10-50% |
| 2. Несвоєчасна підготовка звітної документації, незадовільне утримування робочого місця. | 10-50% |
| 3. Допущення недостач, крадіжок, ушкоджень колективного майна. | 35-100% |
| 4. Невиконання вказівок керівництва, недобре ставлення до оточуючих та своїх колег. | 10-30% |

Дотримання умов преміювання підтверджує право робітника на отримання премії при досягненні показників преміювання. Розмір премії визначається відповідно до розроблених розмірів та шкали преміювання.

Розроблена система преміювання дозволяє в середньому збільшувати заробітну плату працівників компанії на 10 – 30%.

Отже, враховуючи всі результати проведеного аналізу, основними положеннями нової кадрової політики ПрАТ «Техніка» можна визначити:

1. Персонал є основним капіталом підприємства.
2. Вироблення середньострокової стратегії управління.

3. В процесі підбору персоналу використовувати маркетинг персоналу.

4. Під час формування кадрової політики використовувати організаційно – кадровий аудит.

5. З метою ефективного управління трудовими ресурсами обов'язково врахувати психологічні особливості колективу.

6. Проведення безперервного професійного навчання персоналу.

7. Використовувати атестацію працівників як метод виявлення ефективних і неефективних працівників та кращої розстановки персоналу.

8. Проводити корегування кадрової політики в залежності від змін і вимог зовнішнього і внутрішнього середовища.

9. Заходи кадрової політики, в більшій мірі, повинні бути направлені на залучення молодих спеціалістів та максимальне використання їх потенціалу.

Дослідження процесу управління персоналом, оцінка якості використання людських ресурсів допомогли виявити можливі резерви для підвищення ефективності управління.

Перш за все, на підприємстві необхідно провести реструктуризацію персоналу, а саме, замінити працівників пенсійного віку на молодих спеціалістів. Для досягнення цього ми пропонуємо використати такий метод

звільнення як «ковзне пенсіонування». Даний метод широко використовується в багатьох зарубіжних організаціях. Під ним розуміють систему заходів по послідовному переходу від повноцінної трудової діяльності до кінцевого виходу на пенсію, а також ряд заходів, що забезпечують приналежність пенсіонера до трудового життя.

Особливістю даного методу є достатньо точні часові рамки по відношенню до кожного співробітника. Дія організаційно-економічних заходів починається з встановленої дати і закінчується в основному по досягненні пенсійного віку. Для багатьох зарубіжних країн названий період охоплює час з 60-61 року до 65 років для чоловіків і, відповідно, з 55-56 років до 60 років для жінок.

Система заходів передбачає, головним чином, поступовий перехід до неповної зайнятості (неповного робочого тижня або неповного робочого дня), а також певні зміни в оплаті праці пенсіонера.

Необхідно відмітити, що такий метод звільнення частково продовжує свою дію по відношенню до конкретного співробітника, навіть після його виходу на пенсію. Час від часу колишній співробітник запрошується на підприємство в якості консультанта, експерта для вирішення виникаючих виробничих проблем, для участі в різного роду засіданнях. Пенсіонери можуть залучатися компанією в якості інструктора для участі в процесі навчання персоналу, управлінні адаптацією нових співробітників, інструктажі.

Разом з переводом пенсіонерів на таку систему роботи, керівництво повинно подумати про майбутню заміну цих працівників.

Тривалість практики студентів на підприємстві повинна бути не менше 1-2 місяці. За цей час студенту необхідно буде опанувати професію, спеціальність, вивчити виробничі функції. За період практики студент зможе досконало вивчити механізм роботи на даному робочому місці, а в процесі навчання закріпити ці знання. Таким чином, керівництво зможе виявити і відібрати молодих спеціалістів для заняття ними в майбутньому вакантних посад.

Впровадження даної пропозиції, безперечно, підвищить ефективність управління персоналом в ПрАТ «Техніка». При цьому керівництво буде знати як можливості підприємства, так і можливості майбутніх і наявних працівників, що дозволить створити власний банк персоналу з великою часткою молодих спеціалістів для швидкого і якісного заміщення вакантних робочих місць.

Для підвищення продуктивності праці співробітників доцільно використати нову, більш ефективну систему оплати праці, яка направлена на підвищення зацікавленості працівників в результатах своєї праці. Запропонована система оплати праці базується на результатах атестації. Це означає, що заробітна плата повинна знаходитися в прямій залежності від характеру роботи працівників і ступеня ефективності виконання ними своїх обов'язків.

Рівень ефективності, продуктивності і якості робіт може бути самим різноманітним для одних і тих же завдань. В зв'язку з цим є логічним проведення диференціації заробітної плати в залежності від рівня виконання роботи. Працівник, який виконує роботу на більш високому якісному рівні, повинен отримувати вищу заробітну плату в порівнянні з працівником, який лише виконує стандартні вимоги і часто робить помилки.

Ми пропонуємо визначати розмір заробітної плати таким чином: при прийнятті на роботу працівнику встановлюють оклад, який і буде точкою відліку прогресивної системи. Перший місяць він отримує заробітну плату рівну окладу. Проте, в наступні місяці, він отримуватиме заробітну плату еквівалентну окладу,

помноженому на корегуючий коефіцієнт.

Оцінку виконаної роботи по даній шкалі здійснює старший інспектор відділу кадрів за розробленими критеріями, та виходячи з власних досягнень кожного працівника. Щоб уникнути неадекватної оцінки старшим інспектором відділу кадрів роботи співробітників, пропонується проведення, час від часу, перевірки її результатів керівником.

По результатам року старший інспектор відділу кадрів обчислює річний корегуючий коефіцієнт, який розраховується як сума місячних коефіцієнтів, отриманих працівником, поділена на 12. Річний коефіцієнт множить на оклад працівника і, таким чином, отримують оклад цього ж працівника на наступний рік. Цей оклад буде базою для розрахунку заробітної плати в наступному році.

Пов'язуючи оцінку кожного працівника з якістю результатів його праці та співвідносячи цю оцінку безпосередньо з величиною заробітної плати, ми створюємо співробітнику матеріальні стимули, які спонукають його краще працювати. Це в рівній мірі відноситься і до керівників, у яких корегуючий коефіцієнт формується на основі коефіцієнтів підпорядкованих працівників.

Така система оплати праці допоможе ПрАТ «Техніка» виявити ефективних і неефективних працівників. Вона спонукатиме до професійного росту, розвитку кар'єри (поступовий перехід працівника з нижчого рівня службової ієрархії до вищого).

Ефективне управління можливе тільки при наявності зворотного зв'язку між керівниками і підлеглими. Зворотній зв'язок характеризує функціонування і розвиток систем управління.

Отже, основними завданнями кадрової політики ПрАТ «Техніка» має бути: формування кадрового потенціалу, принципи та методи добору; навчання та розташування кадрів; профорієнтація та перепідготовка кадрів, проведення атестації та оцінки рівня кваліфікації; підвищення кваліфікації персоналу; підвищення освітнього рівня персоналу; аналіз плинності кадрів.

Для підвищення ефективності кадрової політики ПрАТ «Техніка» слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

1. Кадрове планування, яке відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається.

2. Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання, які дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади.

3. Система стимулювання, яка дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

4. Оргкультура, тобто порядки, норми поведінки і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, чим знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями.

5. Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу, яка полягає в забезпеченні їх легкого входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників.

Отже, всі пропозиції по удосконаленню кадрової

політики можна ввести в дію на великому підприємстві ПрАТ «Техніка», але для цього потрібне матеріально – технічне і фінансове забезпечення кадрової політики. Тільки в цьому випадку при виконанні пропозицій можна досягти великих результатів в кадровій роботі і в кадрової політиці підприємства.

Висновки.

1. Сучасні задачі управління людськими ресурсами призвели до доцільної реорганізації структури відділу кадрів на ПрАТ «Техніка» на підставі інтеграції функцій по управлінню працею, кадрами та соціальним розвитком. Інновації в діяльності будуть засновані на інтеграції функцій управління працею, кадрами та соціальним розвитком, які будуть відповідати загальним завданням вдосконалення структури управління як найважливішого резерву підвищення ефективності всього соціального менеджменту підприємства, оскільки тільки у цьому випадку складуться умови для комплексного та усебічного вирішення проблем оптимізації використання людських ресурсів в суспільному виробництві. Вважаємо доцільним створити на ПрАТ «Техніка» службу управління персоналом. Утворення нового виду управління персоналом – є найпершою та, можна сказати найголовнішою пропозицією по удосконаленню кадрової політики ПрАТ «Техніка».

2. Дотримання умов преміювання підтверджує право робітника на отримання премії при досягненні показників преміювання. Розмір премії визначається відповідно до розроблених розмірів та шкали премію-

вання. Розроблена система преміювання дозволяє в середньому збільшувати заробітну плату працівників ПрАТ «Техніка» на 10-30%.

3. Оцінку виконаної роботи по даній шкалі здійснює старший інспектор відділу кадрів за розробленими критеріями, та виходячи з власних досягнень кожного працівника. Щоб уникнути неадекватної оцінки старшим інспектором відділу кадрів роботи співробітників, пропонується проведення, час від часу, перевірки її результатів керівником.

Список джерел

1. Бабынина Л.С. Управление персоналом. Практикум: доходы и заработная плата / Л.С. Бабынина – М.: «Экзамен», 2003. – 235 с.
2. Барков В.А. Управление персоналом / В.А. Барков – М.: Юрист, 2006. – 325 с.
3. Бизюкова И.В. Управленческие кадры: подбор и оценка / И.В. Бизюкова – М.: Экономика, 2006. – 275 с.
4. Грузина І.А. Мотиваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства/ І.А. Грузина // Збірник ХНЕУ «Управління розвитком». – 2009. – № 8. – С. 57.
5. Ільїн Л.М. Ефективність відтворення трудового потенціалу України / Л.М. Ільїн. – К.: Енергія плюс, 2007. – 212 с.
6. Костишина Т.А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики: монографія / Т.А. Костишина. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 389 с.

Т. Скоробогатова

г. Симферополь

ОБРАЗОВАНИЕ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА В ТУРИЗМЕ КАК РЕЗУЛЬТАТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СЕРВИСНЫХ СИСТЕМ

Введение. Выступив своеобразным лакмусом экономики, кризис 2008-2010 гг. показал необходимость применения новых методов управления ею. Такое положение относится, в первую очередь, к тем предприятиям, которые производят сравнительно редко потребляемые товары (продукцию и услуги). Сказанное напрямую касается туризма, эксклюзивность которого обусловила значительные недополучения в бюджет Украины.

Среди новых управленческих подходов результативными оказываются те, которые базируются на принципах логистики. Развитие сервисной логистики как науки и практики управления человеческими потоками обусловило образование логистических сервисных систем, нацеленных на оптимизацию потоков перемещающихся и обслуживаемых потребителей. Наиболее востребованы такие системы в туризме, поскольку именно потребители туристских услуг вынуждены подчас преодолевать значительные расстояния для получения искомой эксклюзивной и длительно потребляемой услуги.

Анализ последних публикаций и выделение нерешенной части проблемы. Проблемам развития логистических систем в целом уделяют внимание многие авторы. Однако среди них следует выделить тех, кто рассматривает вопросы создания и функционирования данных систем в туризме. Это О.С. Акимова, А.А. Гвозденко, Л.Б. Миротин, Д.Т. Новиков, Т.Н. Одинова, И.Г. Смирнов, И.А. Соколов, Г.С. Солонцова и др.

Говоря о разработках, касающихся логистических систем, необходимо указать на недостаточное внимание, уделяемое сопряжению потоков (объекту изучения логистики), приводящему к образованию синергетического эффекта (фактически синергетического эффекта производства). Отличием же логистических сервисных систем является то, что в них создается также синергетический эффект потребления.

Целью статьи является выявление синергетического эффекта в логистической сервисной системе, функционирующей в туристской сфере, и определение его основных источников.

Изложение основного материала исследования. Проблема логистического управления потоками стоит на уровне не базирующегося на конвейерах крупномасштабного материального производства, а небольших предприятий, производство которых не настолько детерминировано. Такое положение, прежде всего, касается предприятий сферы услуг. Логистическое управление предприятиями сервиса определяет четкое согласование кадровых потоков (перемещение субъектов услуг) и потоков материалов при их движении к рабочему месту. В финансовой области необходимо правильное (с учетом поступления и расходования денег во времени) распределение имеющихся средств между бизнес-процессами предприятия и обеспечение рационального соотношения функционирования денежных и материальных потоков в цикле обращения авансированного для хозяйственной деятельности капитала. Что касается информационных потоков, то