



2. Взаємозалежність завдань. Конфліктна ситуація існує скрізь, де всі люди (або групи) залежать один від одного у виконанні завдань.

3. Відмінності в цілях. Чим більша організація, тим більша ймовірність конфліктів і тоді, коли вона розподіляється на спеціалізовані підрозділи. Наприклад, працівники також переслідують власні цілі, що не співпадають з цілями інших співробітників.

4. Відмінності в способах досягнення цілей. Наявність суперечливих інтересів у керівників і безпосередніх виконавців, тобто різні погляди на способи і шляхи досягнення загальних цілей.

5. Незадовільні комунікації. Незадовільні комунікації дуже часто є причиною конфлікту в організаціях. Неточна або неповна передача інформації, може стати не тільки причиною, але і дисфункціональним наслідком конфлікту. Погана комунікація перешкоджає управлінню конфліктами.

6. Відмінності в психологічних особливостях. Як було зазначено, кожна людина володіє певним характером, темпераментом, звичками, установками, потребами тощо. Коли психологічні відмінності учасників спільної діяльності великі, то вони заважають її здійсненню, збільшують імовірність виникнення всіх видів і типів конфліктів. Але також є випадки, коли можна говорити про психологічну несумісність. У наш час менеджери все більшу увагу приділяють підбору і формуванню "злагоджених команд".

Для вирішення цих проблем потрібно:

1. Чітке формулювання вимог. Запобіганню дисфункціональним конфліктам сприяє чітке роз'яснення вимог до роботи або до її результатів кожного конкретного працівника чи підрозділу в цілому; наявність ясно й однозначно сформульованих обов'язків і правил виконання роботи.

2. Використання координуючих механізмів. Коли підлеглий знає, чіткі розпорядження він повинен виконувати, то це полегшує управління великою групою конфліктних ситуацій. При виникненні розбіжностей у працівників з питань виробничого характеру вони можуть звернутися до свого безпосереднього начальника. Інколи в організаціях створюють спеціальні інтеграційні служби, завдання яких полягає у погодженні цілей різних підрозділів.

3. Встановлення загальних цілей. На це впливає інформованість усіх працівників про стратегії, політику організації, а також їх обізнаність із внутрішнім станом справ у різних підрозділах. Дуже ефективним виявляється формулювання цілей організації на рівні цілей суспільства. Наявність спільних цілей допомагає людям краще зрозуміти, як їм слід поводитися у конфліктних ситуаціях, перетворюючи їх на функціональні.

4. Система заохочень. При встановленні такої системи критеріїв виключаються зіткнення інтересів різних працівників і підрозділів. Для зниження конфліктності та підвищення безпеки в організації треба заохочувати всіх працівників до усунення виявлених порушень [5].

Отже, зробивши аналіз міжособистісних конфліктів в організаціях, можливо узагальнити деякі причини та їх виникнення, а саме: розподіл ресурсів, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях, відмінності в способах досягнення цілей, незадовільні комунікації, відмінності в психологічних особливостях. При вирішенні цих проблем пріоритетом є поліпшення морально-психологічного стану в організаціях, за допомогою налагодження загальних цінностей, встановлення критеріїв ефективності роботи, дотримання принципу єдиначальності і чіткого дотримання вимог, виконання основних правил роботи, створення справедливих систем заохочень, встановлення загальних цілей в організації, використання і дотримання координуючих механізмів.

Наук. керівн. Славгородська О. Ю.

Література: 1. Зеркин Д. П. Основы конфликтологии : курс лекций / Д. П. Зеркин. – Ростов н/Д : Феникс, 1998. – 480 с. 2. Електронний довідник "Вікіпедія". – Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org>. – Назва з екрану. 3. Анцупов А. Я. Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 551 с. 4. Анцупов А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях : учебн. пособ. / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. – 2-е изд., перераб. – СПб. : Питер, 2009. – 304 с. : ил. – (Серия "Учебное пособие"). 5. Конспекты з конфліктології [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rudn.ru>. – Назва з екрану.

УДК 331.211.5

Кіяшко А. В.

Студент 4 курсу
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

Анотація. Розглянуто основні форми стимулювання за кордоном, їх ефективність та необхідність.

Аннотация. Рассмотрены основные формы мотивации за рубежом, их эффективность и необходимость.

© Кіяшко А. В., 2014



Annotation. The main forms of motivation abroad, their efficacy and necessity have been considered.

Ключові слова: стимулювання праці, стимулювання, зарубіжний досвід, працівники, управління.

Стимулювання трудової діяльності є одним із важливих чинників економічного розвитку суспільства. Донедавна системам стимулювання не приділяли належної уваги, тепер – це є необхідністю для менеджерів як на рівні підприємства, так і на рівні держави.

Український вчений Колот А. М. [1, с. 10] досліджував питання стимулювання праці. На його погляд, стимулювання – це сукупність зовнішніх та внутрішніх, усвідомлюваних людиною рушійних сил, які спонукають її до діяльності, визначаючи поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості на досягнення особистих цілей та цілей організації. Стимулювання не є статичним, воно постійно збагачується новими елементами. Вагомі новації в організації системи стимулювання в зарубіжних фірмах спостерігаються в останні два десятиліття.

Даній темі приділяється велика увага, різні аспекти стимулювання працівників висвітлені в працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: В. Антонюк, С. Бандур, М. Долішній, М. Дороніна, М. Кім, О. Лаврук, П. Мартін, В. Москаленко, А. Колотко, А. Сміт, Г. Шульга.

Метою даного дослідження є виявлення основних видів стимулювання праці за кордоном, та визначення доцільності їх запровадження на території України.

Стимулювання праці вживається як у широкому, так і у вузькому значенні.

У широкому значенні – це методи стимулювання, впливу, винагороди, економічні (матеріальні), соціально-регулятивні. Економічне, матеріальне стимулювання праці передбачає внесення в процес стимулювання вартісних важелів залучення людей до праці, тобто безпосередній економічний вплив на мотивацію, забезпечення особистої і групової зацікавленості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні. Тут застосовуються як безпосередні (зарплата, премії, доходи від прибутку та ін.), так і опосередковані (ціни, податки, кредити) важелі регуляції трудової поведінки.

У вузькому розумінні стимулювання праці фактично збігається з соціальним регулюванням праці – соціальною мотивацією трудової поведінки, коли спонукання до діяльності здійснюється через задоволення різноманітних потреб особистості, соціальної групи чи трудового колективу. Як можна бачити, подібний вплив пов'язаний з одержанням людиною задоволення від реалізації її цілей, потреб. І воно нерідко спонукає особистість до певної трудової поведінки сильніше, ніж безпосередній (адміністративний, економічний) вплив [2, с. 24].

Базові інструменти мотивації добре відомі всім менеджерам з управління персоналом: надання службового автомобіля й оплата мобільного зв'язку, тренінги особистісного розвитку та річні бонуси, страхування життя і програми недержавного пенсійного забезпечення. Однак кожна компанія розкриває перед співробітниками значну чисельність пільг і заохочень – у рамках своїх фінансових можливостей. Але щоб отримувати від людей те, чого ніколи раніше не отримували, потрібно і мотивувати їх так, як ніколи раніше.

Кожен менеджер вибирає свій спосіб стимулювання персоналу. На Заході вже давно зрозуміли, що цінного співробітника потрібно поважати, оскільки від його знань, працездатності та лояльності залежить успіх компанії на ринку.

На жаль, в Україні, що володіє значним кадровим та інтелектуальним потенціалом, компанії недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням стимулювання співробітників, роблячи основний акцент на "маніпулюванні зарплатою": підвищуючи або знижуючи залежно від успіхів структури на ринку. Тільки великі компанії сьогодні під час прийому на роботу пропонують фахівцям високого рівня не тільки високу зарплату, а й значний соціальний пакет, що покриває частину важливих витрат життєдіяльності людини. Але часом молодих сучасних менеджерів це не влаштовує: вони повинні бачити перспективу кар'єрного зростання в цій компанії, а якщо ж ні, то як показує практика, такий співробітник буде шукати інше місце роботи.

Пристойна заробітна плата повинна давати змогу рядовим працівникам повною мірою реалізувати свої потреби. Але навіть сьогодні, такий принцип, як матеріальна винагорода за працю, вимагає дотримання певних умов. Відповідно до теорії Герцберга [2, с. 125], не варто підвищувати платню у зв'язку з індексацією, оскільки індексація життя, спрямована на підтримку життєвих факторів, аж ніяк не надихає співробітників на зростання їх продуктивності.

Крім зарплат, як відомо, виплачують ще премії. Але премія повинна бути правильно позиціонуватися у свідомості працівника. Не вважається мотивуючим фактором премія, яку платять епізодично, оскільки вона сприймається як частина зарплати. Коли людина отримує премію, то вона усвідомлює, що керівництво оцінило досягнуті нею результати й одночасно не пошкодувала грошей на винагороду. При цьому, головне для співробітника не сума премії, а факт її отримання.

Згідно з прикладом країн Скандинавії, в компаніях із циклічною структурою персонал (колектив або команда) створюється на час виконання якогось завдання. Топ-менеджер задає лише напрям роботи, ставить завдання, не забуваючи про головне – створення сприятливих умов. Така організація тримається на трьох "р" – reople, purpose & process (люди, мета і процес). А ось класична вертикальна структура побудована на трьох "s" – structure, system & strategy. У Швеції витрати на оплату праці завжди були високими. Робота з невмотивованим персоналом обходиться фірмі досить дорого. Соціальний пакет забезпечує шведові 80 % оплати за бюлетенем. Правда, без потреби шведи лікарняний лист брати не будуть – місцеві підприємці роблять все можливе, щоб підвищити вмотивованість співробітників до праці. Фахівці стверджують, що сьогодні в багатьох шведських

фірмах в ієрархії корпоративних цінностей лідирує саме командний дух. Для співробітника такі цінності, як дружба, партнерство і колектив мають першорядне значення. На другому місці – цікава робота, на третьому – усвідомлення того, що співробітник сам піклується про якісне виконання завдання. Розмір окладу стоїть на сьомому місці. Сьогодні багато компаній Швеції дозволяють персоналу працювати вдома. Нікого вже не дивує робочий процес за гнучким графіком: якщо компетентна група вважає за можливе надати таке право члену команди, то керівництво не буде заперечувати, тому що за результати роботи відповідає весь колектив [3, с. 46].

Способи заохочень співробітників і струнка система кар'єрного зростання діють у фірмі McKinsey. McKinsey & Company – міжнародна консалтингова компанія, що спеціалізується на вирішенні завдань, пов'язаних зі стратегічним управлінням. McKinsey як консультант співпрацює з найбільшими світовими компаніями, державними установами та некомерційними організаціями. Зараз невисокий рівень менеджменту персоналу в більшості вітчизняних компаній не дозволяє запозичити багато принципів, розроблених цією міжнародною структурою. Співробітники McKinsey отримують зарплату не за результатами роботи підрозділу, а підсумками роботи всієї компанії. Начальство керується головним принципом: фірмі потрібні люди, що працюють не заради заробітку, а заради організації. Людина повинна докласти максимум зусиль, щоб усередині структури народжувалися нові знання і поліпшений продукт.

Відмінність даної компанії від інших подібних полягає в тому, що у ній немає жорсткої ієрархічної структури. У компанії дозволяють людині самостійно організувати творчий процес, тут же заохочують ініціативу співробітника. Кожен, хто приходить у McKinsey, націлює себе на самостійність. Тут немає начальника, який вказує і перевіряє, оскільки часті вказівки та перевірки можуть дратувати співробітників, і відповідно відсувати в часі виконання мети. У своїй діяльності співробітник керується mission (завданням) і основоположними принципами. Він хоче мати свободу пересування, думки і дії, щоб самостійно впоратися з непередбачуваними ситуаціями. Тому керівництво компанії прагне зібрати під одним дахом професіоналів, а не просто найманих працівників. І до всіх, прийнятих на роботу в McKinsey, ставляться як до професіоналів, і вимагають від них професіоналізму в роботі.

Щоб співробітники не затримувалися на одному місці, в компанії функціонує система кар'єрного зростання – шість ступенів. І на кожному з них – своя зона відповідальності. Одночасно з кар'єрним зростанням розширюється і зона незалежності в суворій відповідності зі збільшенням професійних навичок і пізнавального ресурсу.

Нові співробітники компанії починають своє кар'єрне зростання з бізнес-аналітика. Наступна стадія – associate. Потім – менеджер і молодший партнер. Кожному званню відповідає і коло обов'язків. На відміну від бізнес-аналітика, associate бере участь в обговоренні суміжних та загальних проблем, керує проектами. А от до компетенції менеджера входить не тільки управління накопиченими знаннями команди, а й пошук кращих методичних знань [4, с. 74].

Нова система підвищення стимулювання роботи персоналу, введена однією російською телекомунікаційною компанією, заслуговує особливої уваги. Вона стосується виплати всім працівникам певного відсотка від прибутку (саме такий спосіб стимулювання широко поширений у світовій практиці). У російській компанії за рахунок цього фактора вдалося вирішити проблему підбору співробітників і посилення їх стимулювання, зміцнення корпоративної культури в цілому. У компанії застосовується і програма оцінки внеску кожного працівника – performance management. Від неї залежить розмір виплати премії і зарплати.

Слід розглянути систему "профїт-шерінг" (profit-sharing), суть якої полягає в розподілі прибутку в рівних частках між усіма учасниками програми. На початку року компанія заявляє про свої плани на 360 днів і визначає: якщо чистий прибуток після сплати всіх податків перевищить певну суму, то якийсь відсоток від цього прибутку буде порівну розподілений між усіма штатними співробітниками компанії, які підписали документ (ця програма діє тільки протягом календарного року). Але програма має і мінус: якщо щось не вийшло, то компанія може відмовитися від виконання зобов'язань перед працівниками.

На думку керівництва телекомунікаційної фірми, профїт-шерінг – це дуже сильний мотиваційний фактор, що дозволяє людям свідомо брати участь у бізнесі компанії. Причому розподіл заробленого прибутку і її виплата – це рівна частка незалежно від позиції і посади співробітника. Можливо, для начальника відділу отримана сума буде незначною, зате для молодих співробітників заохочення може скласти 3 – 4 місячних оклади. Ця програма розрахована на початківців і середній склад компанії.

Як показує досвід використання даної системи, профїт-шерінг – це досить сильний інструмент. Якщо співробітник знає, що він отримає велику суму грошей наприкінці року, то точно допрацює до його кінця. Ця програма потрібна не тільки для заохочення співробітників, але для підтримки іміджу інноваційної компанії в сфері телекомунікацій.

Згідно з дослідженнями, проведеними деякими західними рекрутинговими компаніями, невеликі компанії з чисельністю персоналу 60 – 100 осіб більше приділяють увагу грошовому компоненту, ніж великі. Вони змушені платити на 20 – 60 % більше, ніж відомі у світі компанії – бренди. Типова стратегія невеликих компаній – це залучення висококваліфікованих співробітників і різке збільшення їм платні. При цьому відмічено, що співробітники, які отримують підвищену зарплату, зовсім не лояльні до фірми, і плінність серед "перекуплених" фахівців набагато вище, ніж серед співробітників, "вирощених" усередині фірми [5, с. 255].

Щоб уникнути розвитку таких негативних моментів, експерти рекомендують створювати в структурах сприятливий психологічний клімат. Робітник повинен відчувати причетність до того, чим



займається компанія. Тоді розмір зарплати відійде на задній план і співробітник перестане думати про інші фірми, де праця оплачується вище. Спектр людських прагнень і бажань такий величезний, що вимірювати його тільки грошима не варто. Не випадково сьогодні багато відомих міжнародні компанії при прийомі на роботу працівників намагаються з'ясувати внутрішню його мотивацію. Керівництво не проти високої зарплати, але воно має бути впевнене, що співробітником, у першу чергу, рухає не любов до великих грошей, а інтерес до нової справи.

Наук. керівн. Степанова Е. Р.

Література: 1. Колот А. М. Стимулювання персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : Вид. КНЕУ, 2002. – 337 с. 2. Шеклтон Р. Стимулювання – мінливий підхід / Р. Шеклтон // Персонал-Мікс. – 2001. – № 5. – 149 с. 3. Клемин Т. Гнучкі системи винагороди персоналу за кордоном / Т. Клемин // Персонал-Мікс. – 2001. – № 1. – 175 с. 4. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов. – 2002. – № 2. – 149 с. 5. Демко І. І. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу [Текст] / І. І. Демко // Вісник Львівського державного аграрного університету. Економіка АПК. – 2009. – № 16. – С. 255–260.

Бахмут О. С.

УДК 658.29

Студент 4 курсу
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Анотація. Розглянуто особливості функціонування системи податкового менеджменту в Україні та визначено напрями її вдосконалення.

Аннотация. Рассмотрены особенности функционирования системы налогового менеджмента в Украине и определены направления ее совершенствования.

Annotation. The features of the functioning of tax management in Ukraine were identified and areas of improvement were considered.

Ключові слова: податковий менеджмент, податки, податкова система, державне регулювання.

Актуальність даної теми полягає в тому, що податки є одним із основних джерел поповнення бюджету країни. Проте в сформованій економічній ситуації зібрати їх не є можливим. В Україні немає єдиного податкового кодексу, постійно змінюється порядок розрахунку і сплати тих або інших податків, ставки податків сильно завищені. Податкове законодавство складне і суперечливе. Податкові органи застосовують штрафні санкції до винних не розбираючись, з чієї провини відбуваються порушення. Усе це призвело до масових ухилень від оподаткування, поширення обсягів тіньової економіки, появи специфічних форм розрахунків між підприємствами.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики податкового менеджменту зробили такі вчені, як: Лубенчук О. Е., Нестерук Г. Ю., Романюк М. В., Беспала Н. О., Леміш А. М., Рижий І. М.

Проте в роботах немає єдиного підходу до оцінки сучасної податкової системи, засобів її оптимізації. У цьому відношенні проблема податкового менеджменту є актуальною [1].

Отже, податковий менеджмент – це частина загальної системи управління ринковою економікою, та частина загального менеджменту в цілому. В основі податкового менеджменту лежать загальні принципи і фундаментальні положення управління економікою, системного підходу та аналізу. Управління в теорії менеджменту, з одного боку, зв'язується з реалізацією основних функцій управління (плануванням, регулюванням, аналізом і контролем), а з іншого, трактується як особливий вид діяльності, спрямований на здійснення керівництва людьми (адміністрування) [2].

Загальновизнано вважається, що планування, регулювання і контроль – це елементи податкового механізму. Разом з тим, тут немає протиріччя, оскільки управління податковим процесом

© Бахмут О. С., 2014