

УДК 311.21:[005.95:005.336.3]

Ю. О. Лазебник,
к. е. н., доцент, доцент кафедри статистики, обліку та аудиту,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків
О. Г. Байда,
магістр кафедри управління та адміністрування ННІ "Каразінська школа бізнесу",
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків

DOI: 10.32702/2306-6814.2018.21.49

МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЗАЙНЯТОСТІ

Iu. Lazebnik,
PhD, Associate Professor, Associate Professor of Statistics, Accounting and Auditing Department,
V.N. Karazin Kharkiv National University
O. Baida,
magister of Department of Management and Administration of ERI "Karazin business school",
V.N. Karazin Kharkiv National University

METHODS OF IMPROVING THE QUALITY OF EMPLOYMENT MANAGEMENT

У статті розглядаються методи удосконалення механізму управління якістю зайнятості. Метою статті є формування методологічних засад удосконалення механізму управління якістю зайнятості та визначення напрямів підвищення ефективності управління персоналом в організації.

Проведено аналіз показників якості зайнятості за групою "Дохід і пільги від зайнятості" як статистичної бази обґрунтування механізму управління персоналом в організації. Визначено основні завдання при управлінні персоналом. Розглянуто основні проблеми сучасного HR менеджменту.

Основну увагу приділено аналізу структури та діяльності Концерну "Військторгсервіс" у сфері управління персоналом. Проведено аналіз структури фонду оплати праці за останні три роки, проаналізовано середньомісячну заробітну плату працівників Концерну, за видом економічної діяльності "Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування" та по Україні в цілому на 2015–2017 роки. Розраховано та проаналізовано основні аналітичні показники якості зайнятості за доходом для Концерну, а саме: середня заробітна плата працівників, відсоток найманих працівників з низькою заробітною платою, швидкість диференціації заробітної плати та коефіцієнт децилю фондів.

За результатами проведеного дослідження сформовано основні напрями удосконалення механізму управління персоналом в організації. Виявлено значущі фактори для стимулювання роботи працівників Концерну. Обґрунтовано, що реалізація розроблених додатків дає можливість: підвищити ефективність управління персоналом; здійснювати формалізацію та реалізацію кримінальної політики як державної думи, як на рівні окремої організації.

The article deals with the methods of improving the quality management mechanism of employment. The purpose of this article is to formulate methodological foundations for improving the quality management mechanism and determine the directions for improving the management of personnel in the organization.

The analysis of employment quality indicators by the group "Income and Employment Benefits" as a statistical base of the substantiation of the mechanism of personnel management in the organization was conducted. The main tasks in personnel management are defined. The main issues related to HR management are considered.

The main attention is paid to the analysis of the structure and activities of the Concern "Vijsktorhservis", for example, the problems of management of personnel are considered. The results of the structure of the Foundation have been carried out during the last three years, the average monthly space of employees of the Concern has been analyzed, according to the type of economic activity "Public Administration and Defense; compulsory social insurance" and in Ukraine as a whole for 2015–2017. The main analytical indicators of the quality of employment income for the Concern are calculated and analyzed, namely: average wages of employees, modal wages, median wages, the percentage of wage earners with low wages, the decile rate of wage differentiation and the decile rate of funds. Well-known short-term management of the Persians is grounded.

According to the results of the study, the main directions of the reduction of the mechanism of management of the organization in the organization have been formed. Significant factors have been identified to stimulate the work of the Concern's staff. It is substantiated that the realization of the developed applications makes it possible to: increase the efficiency of management of the personnel; to carry out the formalization and the realising of the criminal politics as a state дума, as at the level of a separate organization.

Ключові слова: управління персоналом, якість зайнятості, середня заробітна плата, показники якості зайнятості, децильний коефіцієнт диференціації.

Key words: personnel (HR) management, quality of employment, average wages, employment quality indicators, decile factor of differentiation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Динамічність розвитку та успіх економічного розвитку залежить від різних факторів, та одне з найважливіх значень має трудовий потенціал. Сьогодні в Україні спостерігаються такі негативні ознаки у використанні трудового потенціалу, як значний рівень безробіття, міграційні та демографічні процеси, непрофесійне управління персоналом, наявність політичних, економічних, екологічних негараздів, що позначається на здоров'ї та працездатності персоналу, а також недостатнє врахування психологічних особливостей та розумових здібностей окремих працівників.

Також простежується повна відсутність удосконалення механізмів управління персоналу організації на засадах персоналізму, який передбачає процес керування працівниками з урахуванням їхніх потреб та особливостей, орієнтацією на людські відносини, а використання застарілих підходів до кадрової політики позбавляє можливості керівників своєчасно реагувати на зміни ситуації на ринку. Тому необхідно знаходити нові шляхи ефективного управління персоналом сучасних організацій.

Якість зайнятості може бути визначено як усю цілісність аспектів зайнятості, здатних впливати на добробут персоналу. Іншими словами, якість зайнятості охоплює такі аспекти, як умови і етика зайнятості, грошові і негрошові блага, графік роботи, поєднання трудової діяльності та особистого життя, стабільність зайнятості і соціальний захист, підвищення кваліфікації та професійне навчання, а також оптимізація системи трудової мотивації і пов'язаних із зайнятістю відносин. Зайнятість має аналізуватися не тільки як джерело доходу, але й інструмент набуття соціального благополуччя, власної гідності і самоповаги, що може визначатися в суміжній концепції можливостей кар'єрного росту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу досліджували такі зарубіжні і вітчизняні вчені: Ансофф І., Боумен К., Виханський О.С., Наумов О.І., Пономаренко В.С., Беляєва С., Виноградський М., Журавльов М., Іванцевич Дж., Кибанов А., Бісвас П.Ч., Євтушевський В.А., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Савченко В.А. та ін. Однак через багатогранність цієї проблеми й сьогодні є питання, які висвітлені не повною мірою і потребують доопрацювання.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень учених, на сьогодні необхідним є вдосконалення механізму ефективного управління персоналом в організації з використанням сучасних підходів, методів та технологій. Метою статті є дослідження можливостей удосконалення механізму забезпечення ефективного управління персоналом в організації.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є формування методологічних засад удосконалення механізму управління якістю зайнятості та визначення напрямів підвищення ефективності управління персоналом в організації.

ВИКЛАД РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Матеріальний добробут більшості людей залежить від їх доходу від зайнятості, який, безсумнівно, є важливою складовою якості зайнятості. Крім того, наймані працівники вважають важливим фактором не тільки плати за свою працю, але і оплачувану відпустку, медичне страхування та інші пільги, пов'язані з їх роботою, коли задаються питанням про те, "що являє собою гарна робота".

Управління персоналом — це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на працівників, що забезпечують максимальне використання їх розумових та фізичних здібностей при виконанні трудових обов'язків для досягнення цілей організацій [2; с. 5].

Статистичною базою обґрунтування механізму управління персоналом в організації є аналіз показників якості зайнятості за групою "Дохід і пільги від зайнятості", що наведені в таблиці 1.

Сьогодні організаціям потрібно вдосконалювати систему соціальних відносин, які здатні забезпечити певний рівень соціальних гарантій. Необхідне й поліпшення технології кадрової роботи, її технічного й інформаційного забезпечення. Розробляючи програми формування та вдосконалення кадрової політики, варто враховувати її вплив не тільки на показники ефективності роботи організації, але й на ресурсне забезпечення, насамперед на обмеження фінансових ресурсів.

Кадрова стратегія повинна сприяти посиленню можливостей організації (в області персоналу) протистояти конкурентам на відповідному ринку, розширенню конкурентних переваг організації за рахунок створення умов для розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу. Стратегія управління персоналом

Таблиця 1. Статистичні показники якості зайнятості за групою "Дохід і пільги від зайнятості"

Дохід від зайнятості	
Аспекти оцінювання	Статистичні показники
1. Середній заробіток	Середній номінальний місячний заробіток найманих працівників
2. Працівники з низьким рівнем оплати праці	Відсоток найманих працівників з низьким рівнем оплати праці
3. Розподіл заробітків за децилями	Розподіл номінального місячного заробітку найманих працівників за децилями
2b. Матеріальні пільги, не пов'язані з оплатою праці	
4. Право на оплачувану відпустку	Відсоток найманих працівників, які мають право на щорічну оплачувану відпустку
5. Тривалість оплачуваної відпустки в днях	Середня тривалість в днях оплачуваної щорічної відпустки, на який працівники мають право
6. Фактична тривалість оплачуваної відпустки в днях	Середнє число днів оплачуваної щорічної відпустки, використаних в розрахунку на одного працівника протягом базового року
7. Право на оплачуваний лікарняний лист	Відсоток найманих працівників, які мають право на оплачуваний лікарняний лист
8. Тривалість оплачуваного лікарняного листа в днях	Середня тривалість в днях оплачуваного лікарняного листа, на який працівники мають право
9. Фактична тривалість оплачуваного лікарняного листа в днях	Середнє число днів використаного оплачуваного лікарняного листа, в розрахунку на одного працівника протягом базового року

повинна враховувати певні фінансові, матеріальні, соціальні обмеження її функціонування. Фінансові обмеження зумовлені лімітом коштів на утримання персоналу. Оскільки ці кошти можуть спрямовуватися на різні цілі (підвищення заробітної плати всіх працівників чи окремих категорій, розширення штатів при збереженні наявного рівня оплати праці, купівля засобів оргтехніки тощо), то фінансові обмеження суттєво впливають на стратегію управління персоналом.

Матеріальні обмеження стосуються наявної інфраструктури організації (приміщень, обладнання, засобів механізації праці та ін.). Соціальні обмеження є результатом загальних тенденцій розвитку ринку праці в країні і в регіонах, соціальної політики держави, вимог профспілкових організацій до працедавців тощо. На формування стратегії управління персоналом впливає організаційна структура служб управління персоналом: внутрішня побудова цих служб, службово-професійний склад працівників, ступінь централізації кадрових служб. Формування стратегії залежить і від взаємозв'язків організації із зовнішнім середовищем. Отже, формування стратегії управління персоналом організації повинно здійснюватися в контексті кадрової політики.

Основним завданням при управлінні кадрами є: забезпечення організації в потрібній кількості та якості персоналу на поточний період і на перспективу; створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду; задоволення розумних потреб персоналу; забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця; максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці. Управління персоналом ґрунтується на таких принципах: науковість, демократичний централізм, плановірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільо-

вого управління; контроль за виконанням рішень.

Однією з проблем сучасного менеджменту є побудова і вдосконалення системи управління персоналом організації. При всьому різноманітті підходів до вирішення цієї проблеми неможливо визначити універсальні методи і прийоми побудови, тому що кожне підприємство має свої індивідуальні особливості.

Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Управління персоналом являє собою інтегративну систему, частинами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

У наш час існує багато організацій, які займаються різними видами діяльності, а в роботі з персоналом вирішують одні й ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

Проблему управління персоналом було розглянуто на прикладі Концерну "Військторгсервіс". Концерн — державне господарське об'єднання органом управління якого є Міністерство оборони України. Він об'єднав у своєму складі 21 державне підприємство, що здійснюють діяльність у сфері логістики, торгівлі, виробництва продукції, громадського харчування, послуг лазнево-пральних комбінатів, туристичного та готельного обслуговування, тощо.

Діяльність власне Концерну "Військторгсервіс" здійснюється за широким спектром напрямків, а саме: роздрібна торгівля (продовольчими та не продовольчими товарами); надання послуг у сфері громадського харчування, надання послуг з прання; надання послуг лазні; виробництво речового майна; оздоровчі та реабілітаційні послуги; готельні послуги, використання нерухомого майна шляхом передачі його в оренду.

Сьогодні організація не є прибуткова. Свою трудову діяльність в організації здійснюють 756 працівників.

Аналіз якісного складу персоналу організації засвідчив, що в організації не здійснюються заходи щодо підвищення мотивації трудової діяльності. Про це свідчить відсутність протягом останнього періоду в кадровому потенціалі заходів підвищення кваліфікації працівників та матеріального заохочення.

Основним чинником стимулювання продуктивної праці є заробітна плата.

Перш за все, було проведено аналіз структури фонду оплати праці за останні три роки. Результати аналізу наведені на рисунку 1.

За даними рисунка 1 можна спостерігати, що відсоток основної заробітної плати у 2017 р. вищий, ніж у 2016 р. Що ж до додаткової заробітної плати, то цей показник нижчий, і у 2016 р. він становить 1881,8, а у 2017 р. — 2126,3. Заохочувальні та компенсаційні витрати протягом 2015—2017 рр. постійно змінюються і у 2016 р. склали лише 357,3, тоді як у 2017 р. — 672,6. Таким чином, можна стверджувати, що така тенденція є негативною і в подальшому може призвести до зниження продуктивності праці.

Також проаналізовано середньомісячну заробітну плату працівників Концерну "Військторгсервіс", за видом економічної діяльності "Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування" та по Україні в цілому за 2015—2017 рр. (табл. 2).

Аналіз даних таблиці 2 показав, що в останні три роки спостерігається загальна тенденція до збільшення середнього рівня заробітної плати. Так, у 2017 р. середня заробітна плата у Концерні "Військторгсервіс" складала 10601 грн, що є вище, ніж в середньому за видом економічної діяльності "Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування" (9372 грн) та в середньому по Україні (7104 грн). До того ж, темп росту середньої заробітної плати у Концерні "Військторгсервіс" у 2017 р. до 2016 р. (181 %) є вище, ніж у середньому за видом економічної діяльності "Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування" (157 %) та по Україні в цілому (137 %).

Середня величина заробітної плати є узагальнюючою характеристикою сукупності працівників Концерну "Військторгсервіс", але вона не характеризує варіацію заробітної плати та ступінь однорідності працівників Концерну "Військторгсервіс" за її розміром.

Тому наступним етапом аналізу став розрахунок показників варіації, який показав, що в Концерні "Військторгсервіс" в 2017 р. розмір заробітної плати окремих працівників відхилявся від свого середнього значення в середньому на 8778 грн 60 коп., або на 82,3%, що було встановлено на основі розрахованих показників середньоквадратичного відхилення та коефіцієнту варіації. Оскільки розрахований коефіцієнт варіації більше ніж 33%, то сукупність працівників Концерну "Військторгсервіс" за розміром заробітної плати є кількісно дуже неоднорідною і розрахований середній розмір заробітної плати не є типовою величиною.

Тому обчислення середньої величини має бути доповнено розрахунком моди та медіани, які дали змогу виявити деякі особливості структури працівників за рівнем заробітної плати.

Модальна заробітна плата свідчить про те, що в Концерні "Військторгсервіс" найбільш поширені працівники, які мали в 2017 р. заробітну плату в середньому за місяць 10500 грн.

Медіанний рівень заробітної плати в 2017 р. становив 9000 грн, тобто в цьому

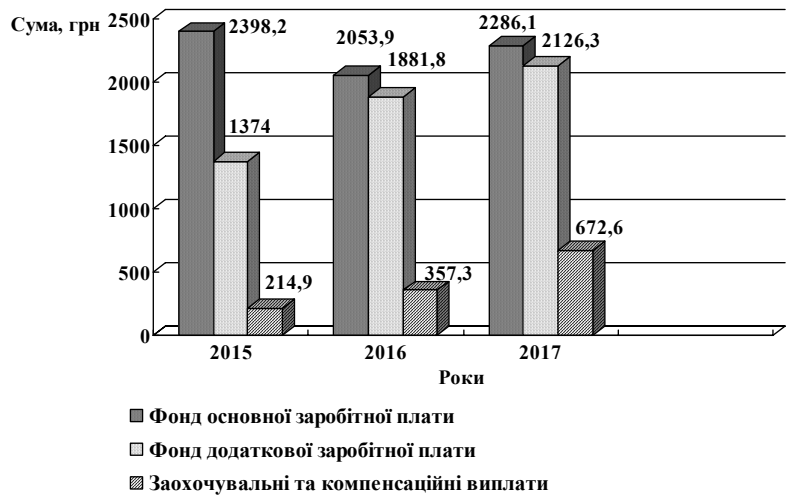


Рис. 1. Динаміка фонду оплати праці (тис. грн)

році половина працівників мала середньомісячну заробітну плату менше ніж 9000 грн, а інша половина — більше. Оскільки, розміри медіанного та модального рівня заробітної плати в 2017 р. є нижчими аніж середній по підприємству рівень, то це говорить про те, що переважна частина працівників має заробітну плату нижче її середнього значення.

У процесі вивчення диференціації працівників за розміром заробітної плати використовується такий показник, як коефіцієнт децильної диференціації, який розраховується як співвідношення мінімальної заробітної плати у 10% найбільш оплачуваних працівників до максимальної заробітної плати 10% найменш оплачуваних працівників:

$$K_D = \frac{D_9}{D_1} \quad (1)$$

де— D_1 та D_9 — перший та дев'ятий децилі відповідно.

За даними ряду розподілу працівників Концерну "Військторгсервіс" за розміром заробітної плати за 2017 р. цей коефіцієнт дорівнює 5,5. Це означає, що найменший розмір заробітної плати у 10% найбільш оплачуваних працівників у 5,5 разів перевищує найбільший розмір максимальної заробітної плати 10% найменш оплачуваних працівників.

Таблиця 2. Середньомісячна заробітна плата працівників Концерну "Військторгсервіс", за видом економічної діяльності "Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування" та по Україні в цілому за 2015—2017 рр.

Показники	Роки			Темп росту, 2017 до 2016 р., %
	2015	2016	2017	
Середньомісячна заробітна плата по Україні	4195	5183	7104	137 %
Середньомісячна заробітна плата за видом економічної діяльності «Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування»	4378	5953	9372	157 %
Середня заробітна плата у Концерні «Військторгсервіс»	4747	5864	10601	181 %

Таблиця 3. Основні аналітичні показники якості зайнятості за доходом, розраховані для Концерну "Військторгсервіс" за 2017 р.

Показник	Значення
Середня заробітна плата найманих працівників, грн	10661
Модальна заробітна плата, грн	10500
Медіанна заробітна плата, грн	9000
Децильний коефіцієнт диференціації заробітної плати (розподіл середньої заробітної плати найманих працівників за децилями)	5,5
Децильний коефіцієнт фондів	18,2

Показники диференціації ґрунтуються також на порівнянні загального обсягу доходів 10% найбільш оплачуваних працівників і 10% найменш оплачуваних працівників (децильний коефіцієнт фондів). Це також надає можливість оцінити ступінь нерівномірності рівнів заробітної плати.

Для Концерну "Військторгсервіс" у 2017 р. децильний коефіцієнт фондів дорівнює 18,2 (табл. 3).

Оптимальний рівень диференціації встановити дуже важко. Згідно з деякими оцінками [1], межею соціальної стабільності є ситуація, коли розрив у рівнях доходу 10 % найбільш і 10 % найменш оплачуваних працівників починає перевищувати 10 разів.

На нашу думку, якісні характеристики кадрового потенціалу залежать, перш за все, від рівня соціально-економічного розвитку та фінансово-економічних можливостей досліджуваної організації.

Ми вважаємо, що на сьогоднішньому етапі розвитку керівникам Концерну "Військторгсервіс" ще важко оцінити ступінь залежності прибутковості виробництва від кадрового потенціалу організації. Кадри організації ще не достатньо пристосовані до ринкових умов ведення господарства, тобто вони не здатні продуктивно реалізувати свої здібності в умовах сучасної системи організації трудових відносин в організації.

Удосконалення механізмів управління персоналом залежить головним чином від вміння адміністрації Концерну керувати персоналом. У кожному випадку виникнення проблемних ситуацій та успішне їх вирішення, залежить від вміння керівника організації приймати виважене і головне — правильне рішення [2].

У Концерні "Військторгсервіс" немає чіткої стратегії розвитку кадрового потенціалу. Кадрова політика організації направлена на зменшення витрат на робочу силу, а акцент робиться на вирішення локальних проблем. На наш погляд, необхідно знайти шляхи для покращення якісних характеристик персоналу за допомогою підвищення кваліфікації.

На жаль, на сьогоднішній день, більшість керівників не відносять до перспективних інвестицій витрати на навчання персоналу.

Звичайно, ефективність управління організацією необхідно оцінювати через виявлення змін основних показників її діяльності, а саме — виконання планів, продуктивності праці, відношення прибутку, валової продукції до чисельності управлінського персоналу, процентне співвідношення між затратами на управління та отриманим прибутком. Якщо в процесі аналізу буде виявлено значне зменшення вищезгаданих показників у звітному році порівняно з основним, а також допущено збільшення адміністративних витрат, то має місце зниження рівня ефективності управління [3, с. 86].

Аналізуючи отримані результати дослідження можна дійти висновку, що ефективність структури управління персоналом у Концерні "Військторгсервіс" знизилася за рахунок не вірно підібраних методів керування. Серед них ми виділяємо такі:

1. Економічні методи управління не використовуються в повній мірі.

2. Принцип розподілу функціональних обов'язків використовується, але деякі працівники, використовуючи своє службове становище, віддають свою роботу іншому працівнику.

3. Відсутність чіткої налагодженої системи звітності керівників.

4. Більшість розпоряджень в організації надаються в усній формі.

5. Відсутній календарний план роботи Генерального директора Концерну.

У цілому, мотиваційна система Концерну "Військторгсервіс" є неефективною і потребує удосконалення. Зрозуміло, що знаходячись в тяжкому фінансовому становищі, Концерн не має змоги дозволити собі збільшити розмір заробітної плати працівників, а також налагодити оптимальну систему преміювання персоналу. Проте керівництво організації може звернутися до застосування й інших, не менш важливих, методів стимулювання персоналу організації, які сприятимуть вирішенню існуючих конфліктів, підвищать зацікавленість персоналу у роботі товариства, призведуть до підвищення продуктивності праці.

Обґрунтувавши основні недоліки управління персоналом, необхідно удосконалити посадові інструкції керівників і працівників організації, налагодити систему морального та матеріального заохочення, шляхом застосування сучасних методів та технологій управління вдосконалити процес прийняття керівником рішень.

Свідома діяльність індивіда на виробництві і в управлінні ґрунтується на системі мотивів, які мають психологічну основу і зумовлюють його поведінку в соціальному оточенні: сім'ї, трудовому колективі, соціальній групі, суспільстві. Тому з'ясування психологічних основ такої поведінки починається із загального психологічного аналізу індивіда [4]. Такий аналіз допоможе керівнику обрати правильний метод для управління персоналом в організації, акцентуючи свою увагу на особистісно-професійних якостях працівників. Їх вивчення допоможе нам удосконалити механізм управління персоналом в організації. Зцією метою пропонуємо керівництву Концерну "Військторгсервіс" такі етапи роботи:

1. При підборі кадрів на керівні посади, необхідно проводити такі дії: діагностика особистісно-професійних якостей майбутніх працівників; організація роботи з ними, контроль за їх діяльністю, оцінка результатів праці, крім того необхідно формувати кадровий резерв персоналу (керівники, молоді фахівці).

2. Цілеспрямована взаємодія з установами освіти по відбору кращих кандидатів, розробка й впровадження стандартів оцінки професійних знань і навичок, проведення незалежної оцінки ключових фахівців організації.

3. Виділення коштів для підвищення професійної кваліфікації персоналу (програми навчання з використанням сучасних технологій).

4. Впровадити в організацію індивідуальні графіки планування робочого тижня для кожного працівника, що є основним документом, який визначає організацію його праці.

5. Використання інструментарію коучингу, за допомогою якого можна вирішити наступні задачі: постановка "ясних" цілей і оптимальне їх досягнення; виявлення складаних ситуацій і "розплутування клубка" проблеми; підвищення своєї продуктивності (на робочому місці, у спілкуванні, у сім'ї і т.д.); одержання задоволення від своїх дій; розробка відповідальних рішень і нових стратегій досягнення результату.

6. Оптимізація системи мотивації персоналу (вдосконалення системи заробітної плати, надання можливостей працівникам брати участь у прибутках організації, поліпшення умов праці, застосування гнучких графіків).

Керівництву організації можна спробувати стимулювати своїх працівників й нематеріальним способом — шляхом надання їм змоги працювати вдома (це стосується лише керівних посад Концерну) за нагальної потреби у зв'язку з сімейними обставинами. Наприклад, з головним бухгалтером можна укласти контракт, згідно якого 75% (30 годин у тиждень) робочого часу головний бухгалтер повинен працювати в організації, а 25% (10 годин у тиждень) — вдома. При цьому, наприклад, головний бухгалтер вдома працює лише на комп'ютері, перевіряє цифрові дані фінансових документів, а в організації приймає участь у нарадах та займається роботою, яка потребує тісних контактів зі співробітниками.

Важливим фактором для стимулювання праці персоналу Концерну "Військторгсервіс" є залучення працівників до участі у справах організації, що передбачає надання можливостей працівникам вільно висловлювати свої думки, давати оцінку ситуації, при цьому не зазнаючи жодного тиску з боку вищого керівництва, право голосу при вирішенні окремих проблем [5]. На наш погляд, у Концерні не повинен чинитися тиск на будь-які прояви ініціативи зі сторони персоналу, а, навпаки, ініціатива працівників повинна знаходити підтримку на вищих рівнях управління. Аналізуючи персонал Концерну, необхідно відмітити, що взаємини між керівництвом та працівниками мають бути на найкращому рівні.

Щоб вирішити дану проблему, керівництву організації можна порекомендувати більш охоче залучати працівників Концерну до процесу управління. Це надасть змогу встановити та підтримувати добрі стосунки та взаємну довіру між керівниками та колективом. Також залучення працівників до процесу управління організацією сприятиме зростанню продуктивності праці, збільшенню прибутковості, підвищенню якості продукції, тощо.

Реалізація наданих пропозицій дозволить: підвищити ефективність управління персоналом; удосконалити використання трудових резервів; здійснити формування та реалізацію кадрової політики як на державному рівні, так і на рівні окремої організації.

А основна мета менеджменту персоналу — поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей

працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом у сучасних економічних умовах засноване на тому, що громадяни в процесі трудової діяльності розглядаються одночасно в якості працівників, які забезпечують реалізацію економічних цілей організації, і як особистості, що належать до єдиної організаційної системи. Тому для того, щоб організація функціонувала ефективно, необхідно правильно організувати персонал, постійно контролюючи їх діяльність, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом.

Розвиток трудових ресурсів у Концерні "Військторгсервіс", використовуючи професіоналізацію менеджменту праці і різноманітні мотиваційні механізми гарантує стабільний розвиток на економічному ринку, прибуткове функціонування, безперервний розвиток персоналу організації, зменшення плинності кадрів, а головне — швидкий позитивний економічний ефект.

Отже, система управління персоналом організації передбачає існування організаційної структури з її елементами, взаємозв'язками і взаємозалежностями як в середині самої структури, так і на рівні загальної структури управління організацією.

Література:

1. Єріна А.М. Статистика: підручник / А.М. Єріна. — К.: Знання, 2009. — 484 с.
2. Малиновський А.С. Кадрово-управлінський потенціал аграрних формувань / А.С. Малиновський // Економіка АПК. — 2011. — № 7. — С. 97—104.
3. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 248 с.
4. Земскова Е.А. Современный подход к проблеме эффективного проектирования организационной структуры и системы управления персоналом в рыночных условиях / Е.А. Земскова, И.Д. Кузнецова // Проблемы экономики, финансов и управления производством. — 2008. — № 25. — С. 180—187.
5. Druker P. F. Innovation & Entrepreneurship / P.F. Druker. — N.Y., 1985. — 190 p.

References:

1. Yerina, A.M. (2009), Statystyka: pidruchnyk [Statistics: textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Malynovskyj, A.S. (2011), "Personnel and management potential of agrarian organizations", Ekonomika APK, vol. 7, pp. 97—104.
3. Mykhajlova, L.I. (2007), Upravlinnia personalom: navchal'nyj posibnyk [HR Management: training aid], Center for Lecturer Studies, Kyiv, Ukraine.
4. Zemskova, E.A. and Kuznetsova, Y.D. (2008), "The modern support to the problem of effective review of the organizational structure and management system in the market conditions", Problemy ekonomyky, fynansov y upravleniya proyzvodstvom, vol. 25, pp. 180—187.
5. Druker, P. F. (1985), Innovation & Entrepreneurship, N.Y., USA.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2018 р.