

ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЦЕНТРУ ФІНАНСОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Д. В. ВОЛКОВ

(ПВНЗ «Міжнародний університет бізнесу і права», м. Херсон)

Анотація. У статті досліджуються проблеми у сфері мотивації діяльності та стимулювання праці персоналу, була визначена група співробітників досліджуваних підприємств. Опитування проводилося з використанням спеціально підготовленої нами анкети.

Ключові слова: персонал, професійний розвиток, харчова організація, мотивація, ефективність, конкурентоспроможність, кадри.

Нарешті, керівники багатьох українських підприємств усвідомили, що людські ресурси – основа діяльності підприємства. І проблеми управління людськими ресурсами, в тому числі управління витратами на утримання цього ресурсу, стають усе більш актуальними, оскільки від того, наскільки вміло на підприємстві використовуються ресурси, залежить конкурентоспроможність підприємства. У сучасних ринкових умовах підприємства змушені шукати нові форми й методи управління з метою підвищення ефективності та результативності управління людськими ресурсами.

Анкетування проводилося анонімно, але при цьому респондентам повідомлялася мета дослідження. Кожного з респондентів просили прокоментувати наведені в анкеті питання. У дослідженні взяли участь триста тридцять працівників, у тому числі 175 робітників,

50 службовців, 35 фахівців і 40 керівників різного рівня різних структурних підрозділів обстежуваних підприємств. Їх просили висловлювати власні думки, позитивні й негативні відчуття і окреслювати проблеми. Отриману інформацію ми відповідним чином згрупували, підраховали середні бали з усіх питань, ідентифікували коментарі респондентів і виокремили ключові проблеми [2].

З метою поглибленого дослідження мотиваційних аспектів у діяльності персоналу була проведена оцінка важливості факторів, що мотивують трудову поведінку. Ранжування запропонованих мотивуючих факторів за ступенем важливості для різних категорій опитаних представлено в табл. 1.

З табл. 1 видно, що на першому місці серед мотивуючих факторів – розмір заробітної плати і гарантія її збереження. Зупинимося більш

Таблиця 1

Важливість мотивуючих факторів

Керівники вищого рівня	Керівники середнього рівня	Керівники нижнього рівня
1. Розмір заробітку	1. Гарантія збереження зарплати	1. Розмір заробітку
2. Самостійність у прийнятті рішень	2. Розмір заробітку	2. Гарантія збереження зарплати
3. Успіх і благополуччя організації	3. Успіх і благополуччя організації	3. Хороші стосунки з колегами і керівництвом
4. Повага, авторитет, престиж, визнання заслуг	4. Хороші відносини з колегами та керівництвом	4. Успіх і благополуччя організації
5. Гарантія збереження зарплати	5. Самостійність у прийнятті рішень	5. Повага, авторитет, престиж, визнання заслуг

Продовж. табл. 1

Керівники вищого рівня	Керівники середнього рівня	Керівники нижнього рівня
6. Хороші відносини з колегами і керівництвом	6. Повага, авторитет, престиж, визнання заслуг	6. Самостійність у прийнятті рішень
7. Справедливість винагороди	7. Врахування думки в ході прийняття рішень	7. Можливість проявити творчість
8. Зростання компетентності	8. Справедливість винагороди	8. Справедливість винагороди
9. Комфорт на робочому місці	9. Зростання компетентності	9. Врахування думки під час прийняття рішень
10. Можливість проявити творчість	10. Інформованість про стан справ	10. Можливість просування по службі
11. Врахування думки в ході прийняття рішень	11. Можливість проявити творчість	11. Підвищення рівня компетентності
12. Інформованість про стан справ	12. Комфорт на робочому місці	12. Комфорт на робочому місці
13. Можливість просування по службі	13. Можливість просування по службі	13. Інформованість про стан справ

детально на дослідженні інших, не менш важливих чинників, що мотивують трудову поведінку. Дослідження системи управління мотивацією персоналу на підприємствах проводилося за такими основними блоками: умови праці, зміст праці та розвиток, організація праці, взаємини в колективі.

Оцінка задоволеності співробітників умовами праці проводилася за таким значимим параметрами, як задоволеність роботою загалом; оснащення робочого місця, організація

робочого місця, побутове забезпечення, забезпечення безпеки праці.

Головне завдання, яке було визначено в ході оцінки рівня задоволеності роботою загалом – визначити, що турбує, що викликає почуття гордості, наскільки привабливе підприємство як місце роботи, які причини можуть спонукати змінити роботу, що може позитивно вплинути на виконання роботи.

Більш за все працівників підприємства турбують такі фактори (рис. 1):

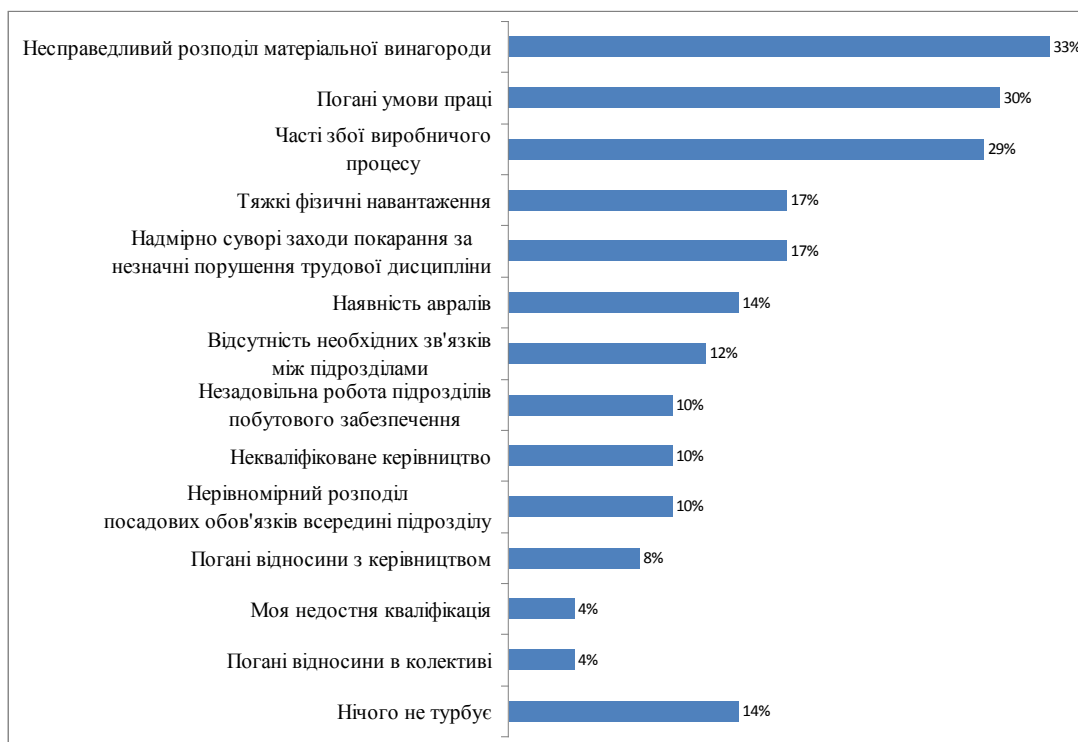


Рис. 1. Чинники, що викликають найбільше занепокоєння в роботі

З рис. 1 видно, що здебільшого, респондентів турбують у роботі такі фактори, як несправедливий розподіл матеріальної винагороди, погані умови праці та часті збої виробничого процесу.

Заходи, здатні, на думку працівників, позитивно впливати на виконувану роботу, представлені на рис. 2.

На думку більшості респондентів, позитивно вплинути на якість виконуваної роботи може, у першу чергу підвищення заробітної плати, поліпшення умов праці й оснащення робочого місця, а також навчання.

Розподіл факторів, здатних спонукати працівників підприємства змінити місце роботи, представлено на рис. 3.

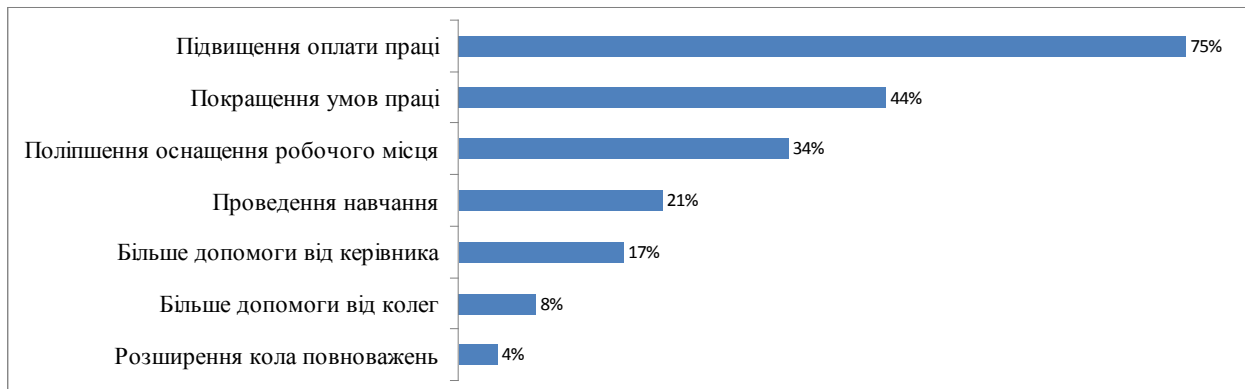


Рис. 2. Заходи, здатні позитивно впливати на виконувану роботу



Рис. 3. Фактори, здатні спонукати працівника до зміни місця роботи

Найбільш істотним фактором, здатним спонукати працівника змінити місце роботи, на думку респондентів, є більш висока заробітна плата, а також істотну роль відіграють такі чинники, як більш цікава робота, більш комфортні умови праці і широкі кар'єрні можливості.

Розподіл думок респондентів за виділеними критеріями оцінки оснащення робочого місця (меблі, інструменти, робоче обладнан-

ня, оргтехніка, засоби зв'язку, канцелярське приладдя, спецодяг/уніформа) представлено на рис. 4.

Найбільше незадоволення у працівників усіх досліджуваних підприємств викликає оснащеність інструментом, а також спецодягом та канцелярським приладдям.

Задоволення організацією робочого місця оцінювалося за такими параметрами, як про-

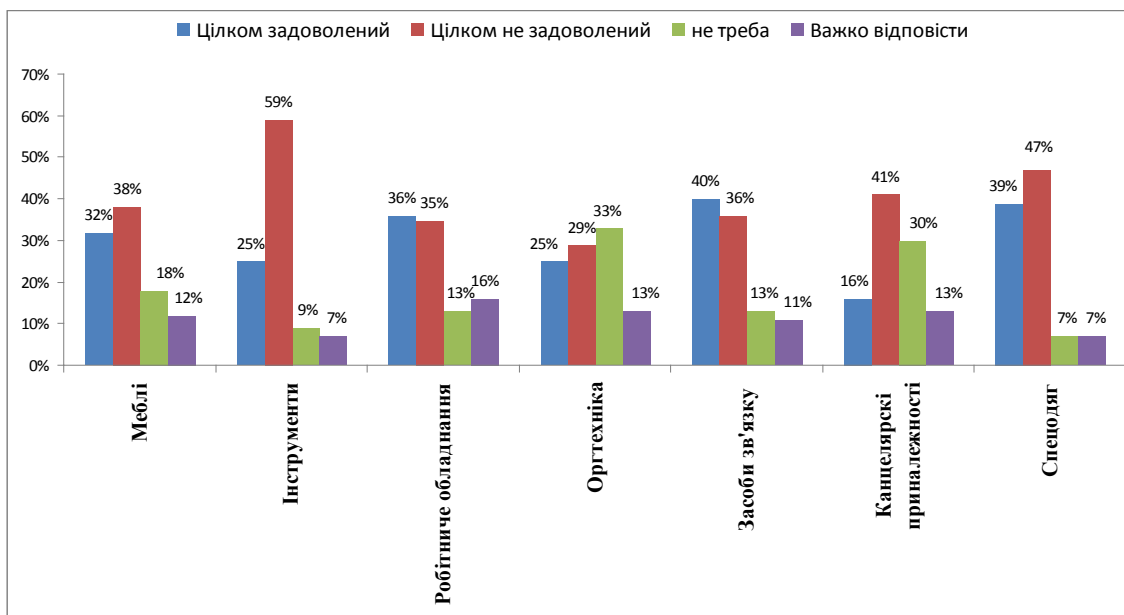


Рис. 4. Задоволеність оснащенням робочого місця

стір навколо робочого місця, розташування робочого місця, освітленість, рівень шуму, стан повітря. При цьому думки співробітників розподілилися так (рис. 5):

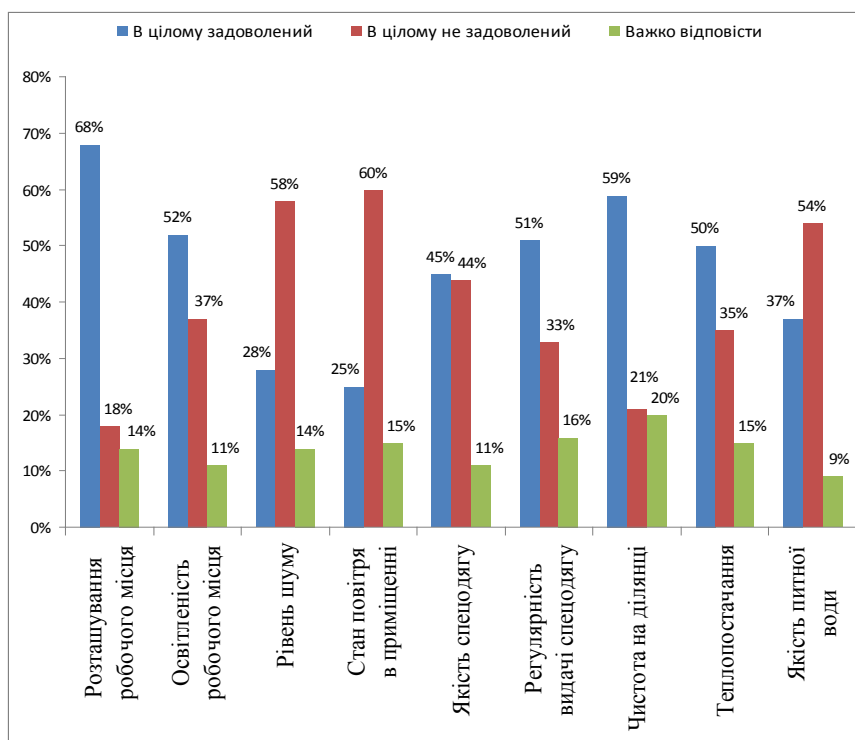


Рис. 5. Задоволеність організацією робочого місця

У ході аналізу задоволеності персоналу побутовим забезпеченням враховувалися такі параметри: організація харчування в робочий час, наявність і оснащення зон відпочинку;

організація медичного обслуговування, наявність торгових точок на території/поблизу підприємства, надання побутових послуг, стан туалетів, доставка до місця роботи.

Оцінка задоволеності співробітників змістом праці та можливостями розвитку проводилася за таким значимим параметрами: позиція на підприємстві, система розподілу повноважень, система розподілу відповідальності, можливості кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації, ступінь участі в суспільних процесах на підприємстві.

Більшість респондентів, згідно з результатами, представленими на рис. 6, вважають відносно стійкою свою позицію на підприємстві

в даний період. Однак у завтрашньому дні абсолютної впевненості у них немає. Пов'язують це здебільшого з частими структурними змінами та процесами оптимізації чисельності. Це породжує невпевненість у завтрашньому дні, підвищує рівень тривожності в колективі, що, в свою чергу, може негативно вплинути на продуктивність праці.

Систему розподілу повноважень на підприємствах, працівники вважають не цілком коректною, відзначаючи, що існуюча система

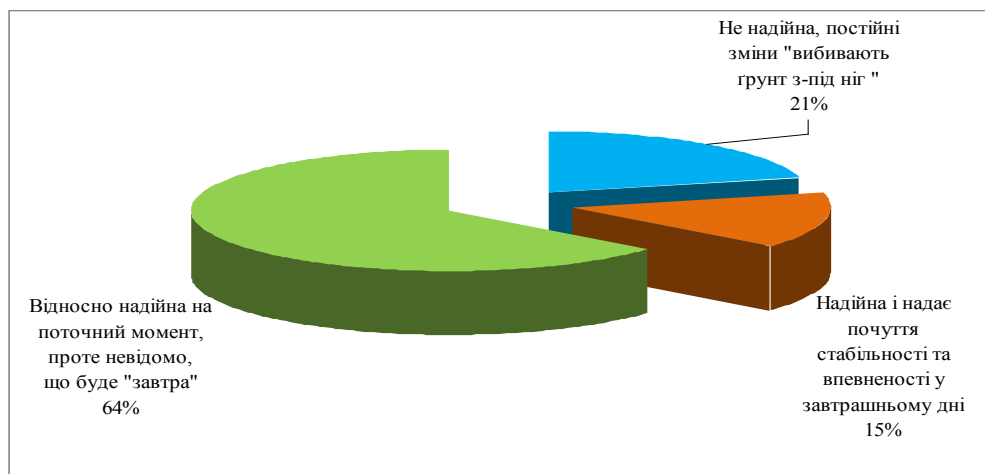


Рис. 6. Оцінка працівниками своєї позиції на підприємстві

уповільнює оперативну діяльність, виникають труднощі в ухваленні рішень, і керівництву підприємств слід давати більше повноважень підлеглим співробітникам, особливо в ситуаціях, коли багато залежить від оперативності прийняття рішень. Разом з тим, має підвищуватися і відповідальність за виконувану роботу.

І хоча межі відповідальності, згідно з результатами дослідження, на підприємствах визначені чіткими нормативними документами, більшість співробітників вважають ці межі не зовсім справедливими та прозорими, що впливає на результати дослідження. Можемо рекомендувати керівникам підрозділів у цьому контексті звернути увагу на чіткість і однозначність пунктів посадових інструкцій працівників, які розподіляють як права, так і відповідальність співробітників. Такі пункти, як, наприклад, «Виконує інші доручення керівника, пов'язані з роботою», можуть не тільки широко тракту-

ватися як керівниками, так і підлеглими, а й, можливо, розмивають межі відповідальності кожного. Не в повній мірі вважають справедливою працівники систему кар'єрного росту.

Іноді, на думку респондентів, рішення щодо посадового просування приймаються необґрунтовано. Унаслідок цього, половина робітників оцінили свої шанси на просування як середні або низькі, найбільш оптимістично свої кар'єрні можливості оцінили керівники.

Крім того, можливо, на підприємствах є категорія керівників, які навмисно не дають просуватися по службовій драбині грамотним молодим співробітникам, вважаючи, що так можуть нажити собі конкурента.

З питання оцінки можливостей підвищення кваліфікації отримана неоднозначна картина. З одного боку, понад 20% респондентів навчаються і підвищують свою кваліфікацію за рахунок підприємства, а 21% роблять це самостійно. З іншого боку, майже третина рес-

пондентів або не змогли відповісти на це питання або не бажають вчитися і підвищувати свою кваліфікацію (рис. 7).

Це дослідження показало недостатній рівень залученості працівників заводу, зокрема молоді, в суспільні процеси, які переважно

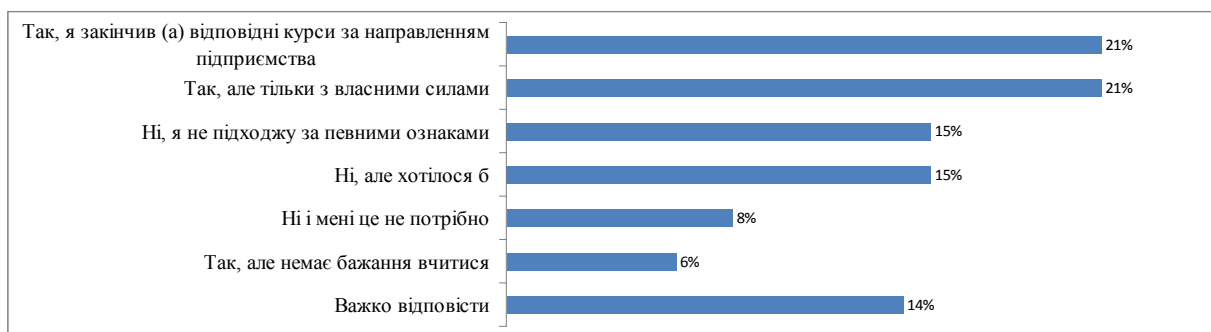


Рис. 7. Оцінка працівниками можливостей підвищення кваліфікацій

відіграють чималу роль у розвитку та само-реалізації персоналу, дозволяють на час відмовитися від виробництва і розширити коло спілкування на підприємстві. Оскільки частині працівників нецікаві існуючі види суспільних процесів, а бере участь у них недостатня кількість, доцільно звернути увагу на тих працівників, які хотіли б брати участь, але не можуть через певні причини.

Ступінь участі працівників у суспільних процесах підприємства оцінювався за такими параметрами, як участь у профспілковій діяльності, фестивалях, робочих радах, ЗМІ, різних конкурсах, спартакіадах.

Оцінка задоволеності співробітників взаємовідносинами в трудовому колективі на досліджуваних підприємствах проводилася за таким значимими параметрами: взаємини між співробітниками, відносини між керівником і працівником, зв'язок підрозділу з іншими ланками підприємства.

У рамках оцінки взаємовідносин всередині трудових колективів основних підрозділів заводу головним завданням було, з'ясувати, як безпосередній керівник відноситься до виробничої ініціативи підлеглих, у якій формі працівники отримують зворотний зв'язок і оцінку результатів своєї роботи, а також, наскільки вільно працівники можуть спілкуватися зі своїм керівником в проблемній ситуації.

Розглянемо недоліки в мотиваційному аспекті управління персоналом. На запитання «Якою мірою задовольняються Ваші потреби

під час роботи на цьому підприємстві?» були отримані відповіді опитаних:

«Значною мірою» – 28,0 %;

«У незначній мірі» – 51,2 %;

«Не задовольняються» – 4,9 %.

Тому не дивно, що 73,2 % опитаних розглядають свою роботу в організації лише як «спосіб забезпечити нормальне існування собі й родині».

Аналіз показав низьку інформованість працівників підприємства, що, в свою чергу, може бути однією з основних перешкод у формуванні стратегії управління. Працівник повинен знати не тільки свій індивідуальний внесок. Він повинен представляти загальний сумарний результат, на який спрямовані спільні зусилля всіх працівників, і бути в курсі стану справ з приводу його досягнення.

На запитання «Наскільки чітко Ви уявляєте собі найближчі та віддалені цілі підприємства?» були отримані такі відповіді: «Уявляю цілком чітко» – 32,5 % опитаних; «Уявляю у загальних рисах» – 42,5 % опитаних; «Уявляю смутно» – 18,8 % опитаних; «Не уявляю взагалі» – 2,5 % опитаних.

Численні дослідження показують, що кращим є мотиваційний комплекс, у якому схильність особистості до праці (внутрішні мотиви – ВМ) має велику мотиваційну значимість, ніж спонукання до праці (зовнішня позитивна мотивація – ЗПМ), а останнє – більшу значимість, ніж примус до праці (зовнішня негативна мотивація – ЗНМ): ВМ > ЗПМ > ЗНМ.

Але аналіз показав, що, наприклад, на АТ «Таврія» є таке співвідношення: ЗПМ > ВМ > ЗНМ.

За даних табл. 2, видно, що це означає знижений рівень мотивації праці (ранг 2–3).

Таблиця 2

Ранжування рівнів мотивації персоналу

Ранг переваги структури мотиваційного комплексу	Ранг мотиваційної значимості елементів мотиваційного комплексу			Рівень якості праці у виробничому процесі
	ВМ	ЗПМ	ЗНМ	
1-2	1	2	3	Високий
2-3	3	1	2	
2-3	2	1	3	
4	1	3	2	Знижений
5-6	2	3	1	
5-6	3	2	1	Низький

На підприємстві слід підвищити роль внутрішніх мотивів, тобто тих, які породжує всередині себе сам працівник, коли виконує творчі завдання, що приносять йому задоволення, завдання, які містять елементи винахідництва, участь в організації та керівництві, спілкування з людьми.

Запропоновано алгоритм оцінки показників якості трудових процесів для підвищення результативності діяльності харчового підприємства, що дозволяє адаптувати методи дослідження витрат робочого часу до сучасних умов функціонування підприємств, що характеризує результативність дії існуючої на підприємстві системи управління персоналом. Сформульовано рекомендації з реалізації механізму мотивації персоналу в системі менеджменту харчового підприємства, який дозволяє уникнути випадкових збоїв у роботі харчового підприємства, які пов'язані з неповною задоволеністю (або її відсутністю) сформульованих персоналом потреб, оскільки у схему механізму закладена система постійного контролю потреб працівників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Онікієнко В. В. Молодіжний ринок праці України: проблеми та шляхи вирішення: монографія / В. В. Онікієнко, Л. Г. Ткаченко; НАН України. – К.: [б. в.], 2003. – 160 с.
Onikienko V. V. Molodizhnyi rinhok pratsi Ukrayini: problemi ta shlyahi virishennya: monografiya / V. V. Onikienko, L. G. Tkachenko; NAN Ukrayini. – K.: [b. v.], 2003. – 160 s.
2. Міністерство статистики України [Електронний ресурс]: офіц. сайт. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.g-v.ua>. – Назва з екрана.
Ministerstvo statistiki Ukrayini [Elektronniy resurs]: ofits. sayt. – Rezhim dostupu: <http://www.ukrstat.g-v.ua>. – Nazva z ekrana.
3. Павловська Н. Удосконалення політики зайнятості населення на основі реальної оцінки вартості робочої сили / Н. Павловська, О. Павловська // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 4. – С. 18–23.
Pavlovskaya N. Udoskonalennya politiki zaynyatosti naselennya na osnovi realnoyi otsinki vartosti robochoyi sili / N. Pavlovskaya, O. Pavlovskaya // Ukrayina: aspekti pratsi. – 2000. – № 4. – S. 18–23.
4. Пащук Л. В. Напрями використання маркетингу в системі управління персоналом підприємства / Л. В. Пащук // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. – К.: НДЕІ, 2007. – Вип. 4. – С. 7–10.
Paschuk L. V. Napryami vikoristannya marketingu v sistemі upravlinnya personalom pidpriemstva / L. V. Paschuk // Formuvannya rinkovih vidnosin v Ukrayini: zb. nauk. pr. – K.: NDEI, 2007. – Vip. 4. – S. 7–10.
5. Перебейніс В. Особливості мотивації праці керівників і спеціалістів аграрних підприємств / В. Перебейніс, Т. Сазонова // Економіка АПК. – 2006. – № 11. – С. 112–118.

- Perebeynis V. Osoblivosti motivatsiyi pratsi kerivnikiv i spetsialistiv agrarnih pidpriemstv / V. Perebeynis, T. Sazonova // Ekonomika APK. – 2006. – № 11. – S. 112–118.
6. Петренко Н. Формування ефективної системи мотивації праці в аграрних підприємствах / Н. Петренко // Економіка АПК. – 2008. – № 2. – С. 129–134.
- Petrenko N. Formuvannya effektivnoyi sistemi motivatsiyi pratsi v agrarnih pidpriemstvah / N. Petrenko // Ekonomika APK. – 2008. – № 2. – S. 129–134.
7. Петрова Т. Методичні підходи щодо визначення стану регіональних ринків праці України / Т. Петрова, О. Пазюк, О. Пономарьова // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 1. – С. 9–12.
- Petrova T. Metodichni pidhodi schodo viznachennya stanu regionalnih rinkiv pratsi Ukrayini / T. Petrova, O. Pazyuk, O. Ponomarova // Ukrayina: aspekti pratsi. – 2005. – № 1. – S. 9–12.

Д. В. Волков (ЧВУЗ «Международный университет бизнеса и права», г. Херсон). **Организации системы управление персоналом пищевых предприятий как центра финансовой ответственности.**

Аннотация. В статье исследуются проблемы в области мотивации деятельности и стимулирования труда персонала была определенная группа сотрудников исследуемых предприятий. Опрос проводился с использованием специально подготовленной нами анкеты.

Ключевые слова: персонал, профессиональное развитие, пищевая организация, мотивация, эффективность, конкурентоспособность, кадры.

D. Volkov ("International University of Business and Law", Kherson). **Organizations of system management by personnel of food enterprises as to center of financial responsibility.**

Summary. In the article research of problems is examined in area of motivation of activity and stimulation of labour of personnel there was a certain group of employees of the investigated enterprises. Can was sed with the use of the questionnaire special ly prepared by us.

Keywords: personnel, professional development, food organization, motivation, efficiency, competitiveness, shots.