

стики цього взаємозв'язку і цілеспрямоване її використання в практичній діяльності.

Висновки. Отже, індексний метод – це комплексна характеристика відносної зміни явищ у часі, просторі або в порівнянні з яким-небудь еталоном таких явищ, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові.

Список використаних джерел:

1. Бек В.Л. Теорія статистики : [навч. посібник] / В.Л.Бек. – К.: Центр учбової літератури, 2002. – 288 с.
2. Герасименко С.С. Україна у сучасному світі: порівняльна багатомірна оцінка // Статистика України. – 2010. – № 4. – С. 31-36
3. Єгоров І.Ю. Проблеми побудови узагальнюючих індексів інноваційного розвитку України // Статистика України. – 2012. – № 4. – С. 7-11
4. Кулинич О. І. Теорія статистики : [підруч.] / О. І. Кулинич, Р. О. Кулинич. – [5-те вид. , перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2010. – 239 с.
5. Опря А.Т. Статистика (модульний варіант з програмованою формою контролю знань) : [навч. посібник] / А.Т.Опря. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 447 с.
6. Уманець Т.В. Статистика : [навч. посібник] / Т.В.Уманець, Ю.Б. Пігарев. – К.: Вікар, 2003. – 623 с.

Рецензент – к.е.н., доцент Дорогань-Писаренко Л.О.

УДК 331.105

**УЗГОДЖЕННЯ ІНТЕРЕСІВ УЧАСНИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Сазонова Т. О., к.е.н., доцент

Полтавська державна аграрна академія

У статті обґрунтована необхідність налагодження системи узгодження інтересів керівництва та найманого персоналу організації, зокрема за рахунок формування організаційної ідеології, удосконалення корпоративної культури та системи мотивації трудової активності.

In the article the grounded necessity of adjusting the concordance's system of guidance and hired personnel's interests of organization, in particular due to forming organizational ideology, corporate culture's improvement and system labour's motivation activity.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день все більше уваги приділяється питанням налагодження партнерських відносин між основними учасниками соціально-економічного розвитку України: роботодавцями, найманою робочою силою та державою. Партнерство між цими трьома суспільними секторами є одночасно основою та наслідком функціонування громадянського суспільства. На жаль, про становлення останнього в Україні, на наш погляд, зарано стверджувати. Разом з тим, партнерський підхід створює нові можливості для суспільного розвитку за рахунок кращого розуміння пріоритетів, потреб, умов, очікувань а також можливостей кожного сектору. Співпраця, як основа соціального партнерства, інерційно веде до пошуку нових

шляхів досягнення поставленої мети кожною зі сторін та отримання комплексного економічного та соціального ефекту. Переваги співпраці та необхідність пошуку оптимальних моделей її налагодження і визначають актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням соціального партнерства та соціального діалогу приділено достатньо багато уваги. Їх у своїх наукових працях досліджували А. І. Андрущенко, Н. Б. Болотіна, Л. Я. Гінцбург, К. М. Гусов, В. С. Дієсперов, Ю. П. Дмитренко, В. І. Жуков, С. О. Іванов, А. М. Колот, В. І. Комарницький, Р. З. Лівшиць, В. В. Лазор, Л. І. Лазор, А. Р. Мацюк, В. І. Прокопенко, С. М. Прилипко, В. М. Скобелкін, В. М. Толкунова, Г. А. Трунова, О. А. Трюхан, Є. Б. Хохлов, Н. М. Хуторян, Г. І. Чанишева, О. М. Ярошенко та інші вчені. Однак, незважаючи на значний інтерес науковців до даного питання основна увага приділялася обґрунтуванню та удосконаленню правового регулювання соціального діалогу між роботодавцями, найманими працівниками та державою. На наш погляд, не достатньо уваги приділено психологічній основі налагодження соціального діалогу.

Постановка завдання. В нашому дослідженні звернемо увагу на локальний рівень – окрему організацію: обґрунтування психологічних основ становлення партнерських відносин, напрямків та засобів узгодження пріоритетів та інтересів роботодавця та найманої робочої сили.

Виклад основного матеріалу дослідження. По своїй природі інтереси працівника та керівника (власника підприємства) є протилежними. Перший, в переважній більшості, всю трудову діяльність спрямовує на отримання максимального результату (в основному матеріального) за помірних, або мінімальних зусиль; другий – бажає отримати максимально ефективний результат за мінімальних затрат (як матеріальних – собівартість, так і моральних – увага до психологічного мікроклімату в організації, постійна робота в цьому напрямку). Варто зазначити, що прямування обох сторін в описаному напрямку призводить тільки до короткострокових позитивних результатів, а в подальшому – до падіння інтересу працівників до ефективного виконання власних трудових обов'язків, наростання конфліктів як горизонтальних, так і вертикальних, порушень трудової дисципліни. Керівництво ж не в змозі отримати запланованих ефектів, адже головний ресурс – робоча сила – не змотивована, а отже не використовує власний трудовий потенціал на повну потужність, не розвиває його, а діє автоматично, за роками складеною ідеологією «пасивного» працівника.

На наш погляд, дана ситуація може і має бути зміненою тільки тоді, коли керівництво організації: дійсно усвідомить важливість та необхідність співпраці з власними працівниками; в управлінській діяльності ставку зробить на психологію управління; розробить дієвий мотиваційний механізм – індивідуальний, прилаштований під ідеологію організації, корпоративну культуру, особливості конкретних працівників.

Для налагодження співпраці між двома сторонами господарських відносин має розпочинатися з формування ідеології організації, яка відображається в її місії та головних цілях. У більшості аграрних підприємств її просто

не існує, або ж вона офіційно не оформлена. Натомість ідеологія є основою діяльності будь-якої організації. Її усвідомлення та формування відносин згідно неї є основою організаційної культури. Відповідно, теза про те, що кожен працівник – від найнижчої ланки до найвищої – мають її не тільки знати, але й усвідомлювати, та діяти згідно неї, є логічною.

Ідеологія організації являє собою цілісну систему ідей управління (спрямованих на вирішення управлінських задач) та закладає цільові та нормативні рамки функціонування та розвитку організації [1]. Формування «трудових» складових ідеології організації та доведення її до працівників охоплює ряд процесів (рис. 1).

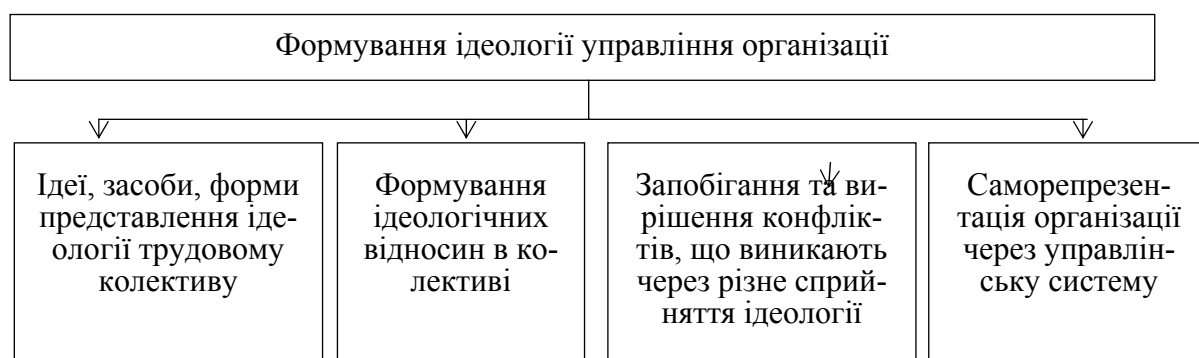


Рис. 1. Система процесів формування та реалізації ідеології організації

Джерело: складено на основі [1]

Серед інструментарію ідеологічного впливу на працівників організації можна виділити цілу систему (рис. 2).

В основу формування ідеології організації має бути покладена, на наш погляд, необхідність забезпечення лояльності персоналу. Лояльність персоналу, як зазначає С. Г. Нікітенко, є важливою професійною якістю працівника, що викликає почуття відданості організації і виражається в ототожненні себе з нею та ставленні до неї як до важливого об'єкта у власному житті [2, с. 42]. На наш погляд, найповнішим визначенням буде наступне: лояльність персоналу – це доброзичливе, коректне, щире, поважне ставлення до керівництва, працівників, інших осіб, їх дій, до компанії в цілому; свідоме виконання працівниками своєї роботи відповідно до цілей і задач та в інтересах компанії, а також дотримання норм, правил і зобов'язань, включаючи неформальні, відносно компанії, керівництва, працівників та інших суб'єктів взаємодії [3].

Звертаючись до ментальних особливостей, тенденцій та звичок, що склалися в господарських системах вітчизняних підприємств, можна впевнено зазначити, що працівник буде лояльним до організації доти, доки вона справедливо ставитиметься до нього, виконуватиме всі зобов'язання щодо працівника. Таким чином, ми знову повертаємося до необхідності формування та розвитку індивідуальної офіційної організаційної культури та системи мотивації.

Організаційна культура є суттєвим чинником підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства. Вона здатна: впливати на імідж організації; бути чинником мотивації працівників; визначати організаційні процеси, темпи розвитку організації.

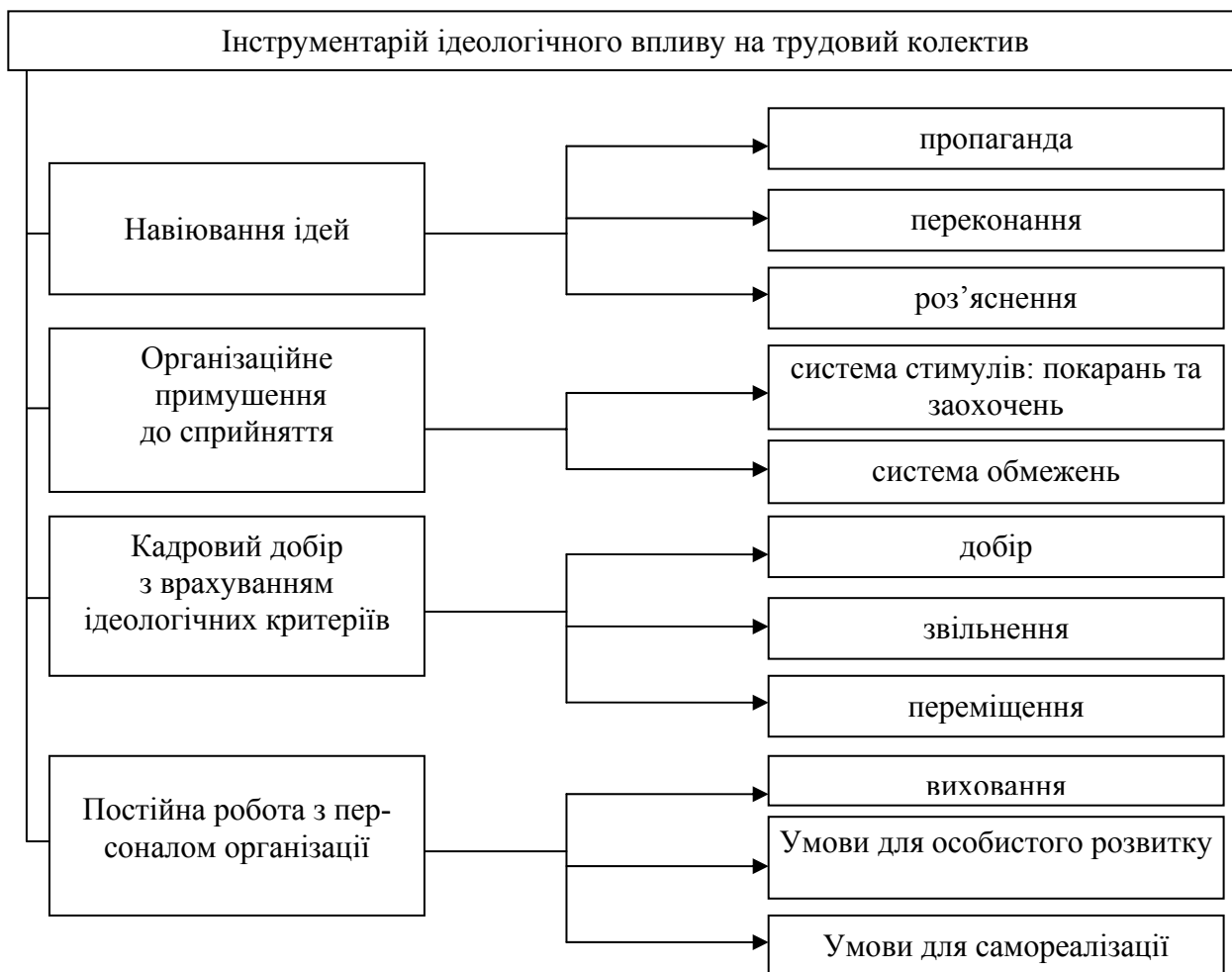


Рис. 2. Система інструментів управління сприйняттям організаційної ідеології працівниками організації

Відомо, що організаційна культура формується, виходячи з ідеології організації, визначених нею пріоритетів та норм поведінки. Але офіційне закріплення всіх згаданих складових, на наш погляд, додає їм ваги. Так, розробка та прийняття організаціями кодексів трудової етики дасть змогу розповсюдити серед працівників ідеали внутрівиробничих відносин, які прагне закріпити в організації керівництво. В кодексі трудової етики доцільно висвітлити питання:

- прав та обов'язків працівників організації;
- прав та обов'язків керівництва організації;
- трудової чесності (визначення, що є порушенням (ступені порушень), яка відповідальність, порядок провадження покарання; захист авторського права; ставлення до критики, порядок висловлювання порад, пропозицій, норми конфіденційності);
- чесності в управлінні (створення і підтримка клімату довіри та взаємної поваги, необхідність власного прикладу; підтримка відкритої і прозорої системи діяльності; систематичне інформування; чітке пояснення вимог та обсягів робіт підлеглим тощо);
- конфліктів інтересів (порядок вирішення різних видів конфліктів);
- дотримання етичних норм та стандартів організації.

Фактично даним документом керівництво формально узгоджує інтереси двох сторін та закладає базис для формування лояльності працівників. Зрозуміло, що слідування у власній діяльності нормам кодексу власне керівництвом є основою сприйняття його персоналом. Як організаційна культура в цілому, так і кодекс трудової етики, зокрема, обов'язково накладуть свій відбиток на організаційну поведінку та стиль керівництва, реакцію керівників та працівників на критичні ситуації та організаційні процеси загалом. Власне, це і є завданням налагодження механізму узгодження інтересів та пріоритетів між керівництвом та працівниками, адже, за рахунок вище зазначених інструментів дві протилежно спрямовані сторони господарського процесу об'єднуються в єдине ціле з однаковим вектором спрямування зусиль.

Наступним масштабним етапом налагодження співробітництва між керівництвом та персоналом є налагодження індивідуальної системи мотивації трудової активності. Проведення мотиваційного моніторингу в організації є однозначно необхідним управлінським процесом задля виявлення потреб працівників, розробки відповідної системи мотивації та усвідомлення власних управлінських прорахунків, а також з метою демонстрації зацікавленості в працівниках, відносно їх очікувань та, можливо, претензій.

Проведені нами дослідження з питань формування ефективного організаційного мотиваційного механізму дало змогу виявити наступне. Ефективний мотиваційний механізм управління персоналом організації має забезпечувати:

1) оціночну справедливість зусиль персоналу (наявність обґрунтованої та систематичної оцінки; періодичний перегляд трудових норм);

2) просту, зрозумілу та справедливу винагороду (чіткий зв'язок заохочення з результативністю (індивідуальною та організаційною); вимір і винагорода всіх робіт і обов'язків; систематичний перегляд основної оплати праці та системи заохочень із відповідним повідомленням про це зацікавлених працівників);

3) повагу до працівника (поважне ставлення до кожного працівника; похвала за кожне досягнення; критика працівників за необхідності, але не публічна; уважне ставлення до думки, пропозицій працівників; формування впевненості у працівника відносно важливості його трудової діяльності);

4) формування почуття приналежності (залучення найманих працівників до участі в управлінні виробництвом; відзначати разом досягнення організації; налагоджувати ефективну комунікаційну систему);

5) створення умов для самореалізації (надання можливості розвиватися та навчатися; стимулювання нестандартного, творчого підходу; прийняття участі в управлінні та розподілі доходів).

Висновки. Отже, узгодження інтересів учасників господарської діяльності є складним, але необхідною управлінською діяльністю, що носить стратегічний характер. Як і будь-яка діяльність, налагодження партнерських відносин має починатися з розробки концепції, а в нашому випадку – формування та офіційного закріплення ідеології організації. Узгодження інтересів керівництва та працівників має відбуватися постійно, а на це важливий вплив здійснює організаційна культура та адекватна індивідуальним особливостям господарської діяльності конкретної організації система мотивації праці.

Список використаних джерел:

1. Савеленок Е. Идеология управления в организации [Електронний ресурс] / Савеленок Е. – Режим доступу: <http://vasilieva.narod.ru/ptpu>.
2. Нікітенко С. Г. Програма формування лояльності працівників до організації: розробка, реалізація та оцінка ефективності. / Нікітенко С. Г. // Актуальні проблеми психології. – 2010. – Т. 7. – Вип. 20. – С. 42-45.
3. Зайцева А. Вимірюємо лояльність персоналу [Електронний ресурс] / Зайцева А. – Режим доступу: <http://hr-kavjarnia.com.ua/articles/20-loyalty>.

Рецензент – д.держ.упр., професор Лозинська Т.М.

УДК 631.15:631.3

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ДО ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНОЇ СЛУЖБИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Сакало В. М., к.т.н., доцент; Мінькова О. Г., Сазонова Н. А., асистенти
Полтавська державна аграрна академія**

Проаналізовано систему прийняття управлінських рішень інженерно-технічної служби аграрного підприємства. Сформовано умови функціонування системи та обґрунтовано основні її складові етапи. Визначено напрямки інформаційних потоків та області формування груп впливових факторів на результативність усієї системи.

System of decision-making engineering services agricultural enterprises was analyzed. Terms of the system were established and proved its basic constituents phases. Information flow directions were determined. Area forming groups of influential factors on the performance of the whole system selected.

Постановка проблеми. Під впливом постійних змін умов господарювання сільгоспвиробника відбуваються перетворювання у системах прийняття рішень, переглядаються процеси управління виробництвом. Постійне підвищення відповідальності керівника за прийняте рішення, ускладнення зовнішнього фону у конкурентному середовищі, підвищення рівня технічного прогресу вимагають постійного аналізу перебігу технологічних процесів для визначення напрямків керованого впливу. Прийняття управлінських рішень – повсякденна задача будь-якого керівника. Тому формування і адаптація системи прийняття управлінських рішень до діяльності інженерно-технічної служби є запорукою покращення функціонування такої відповідальної ланки аграрного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У багатьох працях вчених, а саме: Ст. Біра, О. Кузьміна, Г. Кунца, І. Морріса, М. Старра, В. Шорина, М. Чумаченка, відмічається, що теорія прийняття рішень містить математичний системний аналіз, імітаційне моделювання, евристичні методи обґрунтування рішень, теорію ігор, методи експертних оцінок, порядок процедури прийняття рішень, програми управління за цілями або результатами [3, 4, 6].

Аналізуючи процес функціонування складних технологічних систем можна зробити висновок, що головним фактором, який впливає на правильність обраного рішення є первинна або вхідна інформація, її достовірність, актуальність і повнота. Розглядаючи умови до вхідної інформації доцільно