

Найбільш значимими якісними факторами також являються хороша репутація і імідж туристської фірми. На репутацію і імідж підприємств, особливо сфери туризму, домінуюче впливає, перш за все, якість трудових ресурсів. Якщо підприємство ефективно і раціонально планує підтримку і використання даного ресурсу в межах цільового стратегічного менеджменту, то будуть створені всі умови для завоювання стійкого конкурентного переваги. Можливо формування конкурентних переваг підприємства за рахунок залучення інтелектуального капіталу.

Література

1. Борисов С.С. Введення в туризм: навч. посіб. / С.С. Борисов. - Москва: РМАТ, 2002г. - 450 с.
2. Інформаційні системи оперативного управління туристською фірмою: навчальне посібник / [Гаранина Ю.А., Зуєва Л.А., Тарасова Г.И., Родігіна В.В., Сеселкін А.И.]; під ред. А.И. Сеселкіна. - М.: Турист, 2002г. - 385 с.
3. Ручинська В.А. Проблеми організації трудової діяльності в сфері кримського туризму / В.А. Ручинська // Ломоносовські читання. Ломоносов-2005: матеріали навч. міжнарод. конф.- Севаст.: НІПЦ «ЕКОСИ-Гідрофізика», 2005. - с. 23 – 39.

Рецензент докт. екон. наук, професор А.М. Клейменов

334.716:331. 101.3

*Мачтакова О.Г., аспірант,
Одеського державного економічного університету*

ПОДОЛАННЯ ВІДЧУЖЕННЯ ПРАЦІ ЯК ОСНОВА ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На сучасному етапі розвитку української економіки фахівці спостерігають руйнування трудових цінностей, погіршення якості трудового потенціалу, високий рівень плинності кадрів. В основі таких негативних явищ лежить масове відчуження праці, що, у свою чергу, веде до кризи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. Відчуження є підґрунтям демотивації персоналу, яка стає великою перешкодою на шляху реалізації стратегії та ефективних перетворень.

В Україні протягом останніх років питання відчуження у сфері праці з різною мірою глибини займалися Д. Богиня, Г. Дмитренко, С. Мочерний, В. Юрчишин, В. Чернишук, К. Кривенко. В. Юрчишин має на увазі «повне відчуження працівників від засобів виробництва і результатів своєї праці, а по відношенню до селян – і від землі». Д. П. Богиня у своїх дослідженнях висловлює думку, що корені відчуження працівника від трудової діяльності не треба відшукувати саме у формах власності. Відчуження від праці зумовляється цілою низкою різноманітних факторів, але найменш вивченими є соціально-психологічні. Усунення соціально-психологічних причин відчуження уявляється, на нашу думку, надійним фундаментом для побудови ефективного мотиваційного механізму в умовах стратегічних перетворень.

Ціллю статті є визначити причини виникнення відчуження праці та запропонувати шляхи усунення деяких з них з метою побудови ефективною системи мотивації в стратегічному управлінні на підприємстві.

Першим вченим-економістом, який запропонував свою концепцію відчуження праці та обґрунтував її у своїх дослідженнях «Економічно-філософські рукописи 1844 року» та «Німецька ідеологія», яка була написана спільно з Ф. Енгельсом, став Карл Маркс. Стосовно проблеми відчуження висловлювали свою думку відомі мислителі Жан-Жак Руссо, К. Гегель, Л. Фейєрбах, але ці погляди мали не економічне, а філософське спрямування. Виходячи з концепції К. Маркса, відчуження – це процес, при якому від людей як членів тих чи інших суспільних груп відокремлюються результати їх діяльності, а також здібності і сили, котрі цю діяльність зробили можливою та реалізували. Таким чином, Маркс визнає відчуження як соціально-економічну категорію, яка носить деструктивний характер. Вона пригнічує, руйнує, спустошує особистість. Вчений був твердо переконаний у неминучості усунення відчуження від трудової діяльності через знищення приватної власності на засоби виробництва. Проте практика господарювання не підтвердила такий висновок: відмова від приватної власності в СРСР не тільки не ліквідувала відчуження праці, але й в умовах тотального усуспільнення власності воно набуло ще більш грандіозних масштабів.

У другий половині ХХ ст. інтерес до явища відчуження праці у наукових колах не вщухав, нові ідеї з'являлись на основі синтезу положень економіки, соціології, психології та філософії. Серед авторів зарубіжних концепцій відчуження виокремлемо праці Е. Фромма, Ю. Хабермаса, Г. Маркузе а також М. Вебера, Т. Веблена, Е. Дюркгейма та ін. Ще багато десятиріччя тому вчені застерігали від таких явищ, які ми наочно бачимо зараз на сучасних підприємствах. На їх думку, відчуження – це є результат спустошення наукою і технікою, бюрократією, впливом надмірної урбанізації, будівництва підприємств-гігантів.

Український вчений В. Юрчишин має на увазі «повне відчуження працівників від засобів виробництва і результатів своєї праці, а по відношенню до селян – і від землі» [1, с.24]. Г. Дмитренко пов'язує зниження мотивації до ефективної праці, насамперед з відчуженням працівників від результатів праці [2, с.114]. К. Кривенко і В. Чернишук так формулюють сутність поняття «відчуження праці» розглядаючи процеси трудових відносин у поєднанні з відносинами власності: 1) відокремлення від працівника об'єктивних моментів праці – засобів виробництва та землі; 2) з'єднання праці з засобами виробництва через систему найму або іншу форму економічного або позаекономічного примусу; 3) примусове витіснення працівника з процесу праці як єдиного джерела до життя, проявою цього витіснення є безробіття; 4) потворний вплив поділу праці на розвиток особистості та ін. [3, с. 29].

Перелічені положення цінні тим, що вказують можливі причини відчуження праці, проте вони ще не дають уявлення про сутність цього феномену.

Уявляється доцільною позиція І. Беляєвої, Г. Буличкіної, І. Молоканової про те, що саме відчуження працівників від трудового процесу зумовило кризу праці, яка на поверхні явищ проявляє себе як масова втрата інтересу до продуктивної праці. Автори наголошують: «відчуження людини від процесу праці всупереч поширеному стереотипу, не є тотожним його відчуженню від засобів виробництва і результату (продукту) праці...Причини, які ведуть до кризи, можуть бути різноманітними, а вихід з неї не обов'язково пов'язан із зміною відношень власності» [4, с.9].

На це, зокрема, справедливо звертає увагу російський економіст Е. Торкановський, вважаючи, що відчуження працівника від інтересів підприємства поглиблює не стільки відсутність власності на засоби виробництва, скільки наступні чинники: 1) втрата чіткої системи нормування праці та оцінки трудових показників і результатів праці, 2) відсутність чи недосконалість системи стимулювання за досягнення найкращих результатів в роботі, 3) конфронтація у відносинах між трудовим колективом та адміністрацією та ін [5, с.59].

Отже, руйнування інтересу до праці у свідомості працівника зумовлюється низкою різноманітних та взаємопов'язаних причин, які перешкоджають чи навіть повністю заперечують задоволенню тих чи інших потреб працівника. Дотримуючись цього підходу, соціолог О. Пахомова трактує відчуження від праці таким чином: «це такий стан суб'єкта, при якому трудова діяльність в тій чи іншій мірі втрачає для нього можливість задовольнити його потреби».

Д. П. Богиня визначає відчуження праці як втрату працівником інтересу до трудової діяльності, яка перестала бути ефективним засобом задоволення його потреб. На думку вченого, джерелом відчуження праці в нашій країні є також низька ціна робочої сили [6, с.91]. Ми вважаємо, що з цим ствердженням можна погодитись лише частково, бо заробітна плата хоча і є істотним, але тільки одним з багатьох факторів задоволення різноманітних потреб працівника. Заробітна плата може утримувати працівника на робочому місці, виконувати своєрідну функцію примусу, але вона сама по собі не зумовлює задоволення працівника своєю роботою та у зв'язку з цим мінімально мотивує чи зовсім не мотивує до ефективної праці, особливо, коли мова йде про суттєві перетворення на підприємстві, які потребують максимальної концентрації трудової активності працівників.

Відчуження від праці можна охарактеризувати як порушення зв'язків між процесом праці та процесом розвитку особистості, абстрагування індивіда від праці. Відчуження супроводжується своєрідним відокремленням праці від безпосереднього процесу життя, перехід фізичної, психічної та творчої активності в інші сфери діяльності. Відчуження руйнує поєднання суб'єкта і об'єкта праці у гармонійну цілісність трудової діяльності і життя людини. Наслідком такого процесу є трудова апатія, втрата професіоналізму, незацікавленість, низька трудова активність, порушення трудової дисципліни, а це все веде до послабленню трудової мотивації, яке проявляється у такому явищі як «внутрішнє звільнення» працівника: він виконує свої обов'язки механічно. «Відчужена» поведінка працівників не тільки не сприяє, а й заважає реалізації будь-яких прогресивних та досконало розроблених стратегій.

На нашу думку, причини відчуження праці на сучасних підприємствах можна умовно розділити на три групи: економічні, організаційні та соціально-психологічні, які знаходяться між

собою у тісному взаємозв'язку. Серед економічних можна виділити декілька основних факторів, таких як: 1) втрата власності на засоби виробництва та землю; 2) відсутність відповідності заробітної плати рівню освіти, кваліфікації та витрачасмих зусиль працівника; 3) недосконала система додаткового матеріального стимулювання та пільг.

До організаційних причин слід віднести наступні: 1) відсутність чіткого та прозорого розподілу службових обов'язків, нормування праці; 2) недосконала система організаційної ієрархії (відсутність керівника чи підпорядкованість одночасно декільком керівникам); 3) втрата прямого зв'язку між участю у процесі трудової діяльності та її результатом; опосередкованість результату з причин бюрократії чи специфіки виробництва; 4) незадовільне устаткування робочого місця.

Серед соціально-психологічних причин відчуження від праці виявляється наступний спектр факторів: 1) формалізована антигуманна система найму; 2) потворний вплив поділу праці на розвиток особистості; 3) відсторонення працівника від участі в управлінському процесі; 4) збіднення змістовності праці; 5) монотонність та одноманітність праці; 6) несприятливий психологічний клімат в колективі; 7) відкрите чи латентне протистояння між соціальними групами всередині підприємства (власники, топ-менеджери, менеджери середньої ланки та робітничий персонал).

Економічні передумови відчуження від праці на вітчизняних підприємствах є об'єктивними реаліями сьогодення. Не зважаючи на те, що тема вдосконалення організації заробітної плати та матеріального стимулювання праці є досить поширеною у наукових та практичних дослідженнях, глибокі та більш значущі перепони для побудови ефективної системи мотивації слід шукати в організаційній та соціально-психологічній сферах. Сили стратегічного управління повинні бути направлені на усунення саме цих груп негативних чинників.

Для вирішення організаційних факторів відчуження від праці ми пропонуємо наступні заходи: розробка чітких та зрозумілих службових інструкцій для кожної посади; усунення непорозуміння між підпорядкуванням в ієрархії; мінімізація бюрократії на підприємстві; створення умов на робочому місці, які повністю відповідають об'єктивним вимогам до процесу праці. Зупинимось більш детально на кожному з цих заходів.

Загальновідомо, що надмірне інструктування так само шкодить управлінню, як недостатнє викладення інструкцій. Якщо друге загрожує виникненням помилок через незнання, то перше купірує активність та самостійність, веде до звички розділяти правила, які безумовно треба виконувати та на ті, які можна зневажати з причини їх малозначущості чи не відповідності реаліям, а в цілому – до нехтування інструкціями. Повна відсутність службових інструкцій є підґрунтям для відчуження від праці, тому що в цьому випадку працівник не має чіткого усвідомлення про своє місце та роль у процесі праці. Зайва регламентація праці (вказівки, акти, накази тощо) придушує активність особистості, робить її безініціативною, орієнтує на очікування, а не на творчу, самостійну діяльність, отже, також породжує відчуження праці. На нашу думку, формулювання службових інструкцій для одного працівника чи групи працівників повинно бути лаконічним й зрозумілим та стати не тільки переліком обов'язкових операцій, а ще й носієм інформації про місію, цілі та корпоративну культуру організації. Службова інструкція повинна містити перелік необхідних дій, але у той час не обмежуватися ними та не нав'язувати суворо регламентовані способи виконання, надавати простір для творчої реалізації потенціалу працівників.

Питання вдосконалення ієрархії є занадто складним для глибокого дослідження його впливу на відчуження від праці, адже в менеджменті йому присвячений окремий напрямок, який вивчає організаційні структури підприємства. Проте говорячи про непорозуміння між підпорядкуванням в ієрархії, ми в першу чергу маємо на увазі виникнення суперечливих наказів та ускладнення процесу виконання завдань з цієї причини. Ієрархія повинна бути максимально спрощена до рівня «одна група – один керівник». Якщо у зв'язку із специфікою діяльності деякі групи працівників та їх керівники тісно пов'язані між собою горизонтальною ієрархією, доцільно розділити сфери впливу керівників так, щоб кожній відповідала своя група питань, та вони не перетинались.

На сучасних підприємствах з об'єктивних причин укрупнення, науко-технічного прогресу, росту бюрократії тощо, має місце ускладнення внутрішньоекономічних зв'язків. Іноді воно набуває таких масштабів, що втрачається прямий зв'язок між участю у процесі трудової діяльності та її результатом; результат стає опосередкованим з причини довгого та заплутаного ланцюга процесів та виконавців. Ми пропонуємо періодичне стажування працівників у різних відділах свого підприємства; доцільно також проводити роз'яснювальну роботу з приводу того, які функції та завдання виконує той чи інший відділ чи структура підприємства з метою набуття комплексного усвідомлення про діяльність підприємства та її кінцевого результату.

Оскільки ми дотримуємося тієї точки зору, що соціально-психологічні причини відчуження праці є більш значущими, проте недостатньо вивченими, доцільно розглянути їх більш детально. Особливістю соціопсихологічних факторів відчуження є те, що вони досить тісно взаємозв'язані між собою, тому розглядати їх окремо майже неможливо, підхід до вивчення має бути комплексним.

Сучасна система найму є настільки формалізованим процесом, що іноді набуває антигуманних рис. Через таку систему найму або іншу форму економічного або позаекономічного примусу відбувається з'єднання праці з засобами виробництва. Підбор персоналу у більшості випадках більш схожий на підбор технічного обладнання: є вільне місце в цеху, є перелік операцій, які потрібно виконати, є необхідність заповнити це «порожнє місце», поставити машину, яка максимально точно відповідає необхідним технічним даним. Ми пропонуємо вже на етапі найму працівника замість того, щоб напружувати максимум зусиль на виявлення того досвіду, яких не дістає здобувачеві, та негативних причин звільнення з попереднього місця роботи, на визначення спектру тих навичок та знань, які він має та може ефективно використати в процесі роботи на підприємстві. Одночасно з цим можна згладити негативні наслідки впливу поділу праці на особистість людини, тобто надати працівникові змогу робити те, що він хоче і може робити, вказати на можливість конкретного та визначеного у часі професійного й кар'єрного росту. Така мотивація може здійснюватися за допомогою створення управлінського резерву. Також на початковому етапі необхідно визначити не тільки те, що особистість може надати підприємству, але й ті економічні та неекономічні блага, які вона очікує отримати за свою працю, тобто спектр потреб. Домовленість між підприємством та новим працівником стосовно цих ключових питань стає надійним підґрунтям для високоефективних виробничих відносин, запобігає виникненню непорозумінь та зародженню відчуження від праці на початковому етапі співпраці. Також на початковому етапі працівникові повинна бути надана повна та зрозуміла інформація про корпоративну культуру підприємства, яка будується на основі місії та цілей компанії. Ця інформація повинна бути орієнтиром кожному працівникові на шляху реалізації стратегії підприємства.

Одним з чинників, які сприяють виникненню пасивності, безініціативності, байдужості, що, у свою чергу, веде до відчуження праці, є відсторонення працівників від управлінського процесу. Ми рекомендуємо створити на підприємстві атмосферу, в якій кожен працівник відчуває змогу впливати на хід бізнес-процесів. Необхідно стимулювати висування нових ідей та шляхів їх реалізації. Це можуть бути нові, більш ефективні способи виробництва, організації праці, виготовлення чи збуту продукції та ін., які має право запропонувати кожен співробітник. Це право має бути не формально прописаним, а реально існуючим; за кращі втілені у життя ідеї повинна здійснюватися винагорода (економічна чи неекономічна).

Сприятливий психологічний клімат в колективі можна створити за допомогою такого методу мотивації, як регулярні корпоративні заходи, які націлені на створення здорового командного духу та згуртованості. Святкування та урочисті події можуть бути проведені як на честь корпоративних подій (відкриття нового відділення, запуск нової лінії, день заснування компанії, професійне свято тощо), так і у зв'язку із особистими річницями (ювілей, річниця вступу на посаду тощо). Такі заходи повинні бути направлені також на подолання чи згладжування протистояння між соціальними групами всередині підприємства. Латентне протистояння між власниками, топ-менеджерами та робочим персоналом існує за об'єктивних причин відносин власності а також розподілу праці, різницею між умовами праці та доходами різних соціальних слоїв всередині підприємства. Проте, на нашу думку, всіх співробітників може об'єднати єдина місія – місія компанії, яка має бути донесена до усвідомлення кожного працівника. Зауважимо, що в умовах стратегічних перетворень тренінги, набуття нових знань та підвищення кваліфікації є об'єктивною необхідністю, проте у разі належної подачі з боку керівництва можуть стати додатковим засобом мотивації для персоналу.

Отже в процесі дослідження такого соціально-економічного явища, як відчуження праці автор дійшов наступних висновків: 1) відчуження праці можна охарактеризувати як порушення зв'язків між процесом праці та процесом розвитку особистості, абстрагування індивіда від праці; 2) причини відчуження від праці на сучасних підприємствах можна умовно розділити на три групи: економічні, організаційні та соціально-психологічні, які знаходяться між собою у тісному взаємозв'язку;

3) глибокі значущі причини відчуження приховуються у соціально-психологічній сфері, отже як основний важіль стратегічного управління доцільно використовувати неекономічні методи мотивації, такі, як демонстрація кар'єрного росту, створення творчої атмосфери, умов для участі кожного співробітника в управлінні, корпоративні святкування а також тренінги з підвищення кваліфікації.

Отже, ми бачимо, що процес відчуження праці на сучасному етапі розвитку суспільства є багатограним та складним для вивчення явища. Дослідження цього феномену лежить поза рамками однієї науки, воно знаходиться на перетині таких наук, як економіка, психологія, філософія та соціологія. Подолання відчуження від праці повинно стати основою для побудови ефективного мотиваційного механізму на підприємстві, отже подальші дослідження цього соціоекономічного явища у руслі стратегічного управління є необхідними.

Література

1. Юрчишин В. Методологічні аспекти реформування відносин власності / В. Юрчишин // Економіка України.- 1993.- № 2.- С. 24.
2. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций / Г.А. Дмитренко.- К.: МАУП, 1998. 188 с.
3. Кривенко К. Відчуження праці і його форми в перехідній економіці України / К. Кривенко, В. Чернишук // Науковий вісник ВДУ – 1998.- № 12.- С 29.
4. Торкановський Е. Приватизация и внутрифирменное управление / Е. Торкановський // Вопросы экономики.-1994.- № 6.- С. 59.
5. Беляева И.Ф. Кризис труда и его последствия / И.Ф. Беляева, Г.К. Булычкина, И.А. Молоканова // Изменения в мотивации труда в новых условиях. – М.: НИИ труда. – 1992. с. 9.
6. Богиня Д.П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д.П. Богиня, М.В. Семікіна.- ВО НАН України, Інститут економіки. – К.: Шторм, 2003. 382 с.

336.7

*Кондрашов С.Ю.,
старший спеціаліст відділу розвитку зовнішньої торгової мережі
СФ ЗАО «Українські радіосистеми»*

АНАЛІЗ ІСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРІДПРИЯТТЯ

На ефективність функціонування підприємства в цілому і його фінансову стабільність в частині в значительній мірі оказує суттєвий вплив ефективність використання його персоналу. Ефективне використання персоналу підприємства являється залогом високих об'ємів виробництва продукції підприємства, більших об'ємів виручки і прибутку підприємства, ефективного менеджменту. Аналізу використання персоналу підприємства присвячені численні роботи вітчизняних і зарубіжних учених [1, с. 67], [2, с.119], [3], [4]. Воспользуемся общепринятыми методами анализа использования персонала предприятия и проанализируем использование персонала ОАО «Пневматика» за 2008 - 2010 годы.

Целью статьи является определение резервов повышения эффективности использования персонала ОАО «Пневматика» на ближайший (2011) финансовый год. Для реализации этой цели в статье поставлены и решены следующие задачи: проанализированы движение на предприятии рабочей силы, использование фонда рабочего времени, уровень производительности труда, эффективность использования персонала предприятия.

Проведем фрагментарный анализ динамики основных финансово-экономических показателей деятельности ОАО «Пневматика» за 2008-2010 годы (табл. 1).

Таблица 1

Динамика объемов производства и реализации продукции, прибыли ОАО «Пневматика» за 2008-2010 годы.

Показатели	2008 год	2009 год	2010 год	Темпы роста, % 2009 года к 2008 году	Темпы роста, % 2010 года к 2009 году
Объем производства, тыс. грн.	4981,3	9225,9	10388,5	185,2	112,6
Выручка от реализации продукции, тыс. грн.	9041,9	16380,9	18400,3	181,2	112,3
Прибыль, тыс. грн.	871,8	1200,2	1288,2	137,7	107,3

Объем производства на предприятии продукции увеличивался стремительными темпами с 4981,3 тыс. грн. в 2008 году до 10388,5 тыс. грн. в 2010 году или на 5407,2 тыс. грн. Темпы прироста объемов производства продукции за весь анализируемый период времени составили 108,5%. Столь же стремительными темпами увеличивалась и выручка от реализации продукции (с 9041.9 тыс. грн. в