

# ІННОВАЦІЇ В КРЕАТИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ ТА УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 338.43.331.3

**Барзюк О.О., магістрант, 1-й р.н., гр. УПМ–5, ФЕМ**  
**Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.**  
*Житомирський державний технологічний університет*

## **FEMINISM AND FEMINIST THEORY AS POWERFUL TOOLS OF EQUALITY ESTABLISHMENT AND PROMOTION**

The issue of gender equality is a hotly debated topic across the world since the demands imposed by the contemporary global community had transformed beyond recognition the roles obtained by females. Feminism plays a vital role in the contemporary community. It aims to provide people with an understanding of gender equality and its positive influence on the capacity of the humankind to achieve the peak of its evolvement.

The contemplation of feminism as a powerful tool of the 21st century that provides people with an opportunity to boost the equality establishment and promotion requires the discussion of the core terms of feminism. Judith Butler and Simone de Beauvoir examined the terms «gender» and «sex» from different perspectives, including philosophical, cultural, social, and psychological; nonetheless, their definitions of the terms significantly differ. According to J. Butler, gender is a cultural and social representation of identity of an individual that occurs as a consequence of frequently repeated actions. Simone de Beauvoir also indicated that the definition of gender should be based on the importance of historical timeframe since this term is rather historically than naturally determined. Simone de Beauvoir indicated that gender is a historical idea and people are not born with any specific gender, but they have a choice to become a man or a woman through the repetitive conduction of actions in a gendered way. J. Butler also indicated that when an individual conducts certain actions, he/she is actively constituting, replacing, and reinforcing gender.

The difference between the notions represented by J. Butler and the phenomenological feminism relies on the understanding of sex as a basis of gendered identity. According to Judith Butler, sex might be considered as a basis of the gendered identity of an individual. Simone de Beauvoir indicated that sex relates only to biological/physiological differences that exist between men and women. Simone de Beauvoir indicated that sex cannot be considered as a relevant category to define the gendered identity of an individual. If take into consideration the perspective offered by J. Butler, the idea represented by Simone de Beauvoir leads to the fact that sex is not related to the gendered identity of an individual and its importance is significantly neglected. According to J. Butler, it is dangerous for feminists to rely on or promote the idea of «women» as a universal category since the movement starts speaking for special interests of women and transforms this group of people into a subjecting class. There is a need to enlarge the focus within the boundaries of the theory and to include a new perspective that will not perceive the state of things only from the perspective of females. The inability to include a new perspective into feminism theory will transform it into a product of social relations that aims to establish and emphasize the differences instead of realizing the lack of evidence for the particular classification that undermines the importance of social relations by dividing its representatives into categories.

There is also a need to distinguish feminism and feminist theory. Feminism, in contrast to feminist theory, is about gender equality in all spheres of human endeavor and against gender-based discrimination. Feminist theory is about gender inequality that occurs these days in various forms, for example, discrimination, objectification, oppression, and stereotyping. Feminist theory examines various aspects of public life, for example, the difference between females and males social roles, interests, and capabilities. Nowadays, feminist theory is an extension of feminism.

There are different types of feminism. They include liberal feminism, radical feminism, Marxist feminism, difference feminism, and poststructuralist feminism. Black feminism is a type of feminism that argues for an inextricable bond between sexism, class, oppression, gender inequality, and racism. The main characteristics of black feminism include intersectionality, recognition of patriarchy and violence against women, recognition of male's rights, and the religious aspect. It is essential to name the particular type of feminism this way since there has been racism in feminism and the mainstream feminism has been perceived as white feminism. Nonetheless, it is necessary to indicate that the particular name of this type of feminism undermines the importance of the contribution made by the third world women.

People have to realize that there is a difference between males and females and it is important to cultivate respect for this difference. People have to achieve the balance in the understanding of the features of the real world and their prejudices, stereotypes, and mode of conduct. The inability to see and act beyond the socially mandated norms will prevent the global community from eliminating the disadvantageous influence of racism, sexism, and other types of discrimination. The implementation of measures to cope with any type of inequality by the use of stereotypical approaches and discriminative dogmas that are based on the inability to recognize and value the difference between people will not result in the elimination of oppression and discrimination. The inability to accept and respect the differences that exist among representatives of the global community will form a basis for the establishment and evolvement of an oppressive, hierarchical structure.

Березівська М.Г., студ., IV курс, гр. УП–21, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет

### ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах компетентнісний підхід в управлінні людьми на підприємстві (в організації, установі) не втратив своєї актуальності. Франк М. Шеелен в книзі «Особа лідера» висловив наступну думку: «Аби йти в ногу з вимогами XXI століття, недостатньо однієї кваліфікації і ефективних методів праці у поєднанні з апробованими стратегіями успіху. Нове століття вимагає і нового рівня компетентності».

Поняття «компетенція» походить від лат. *competentia* – відповідність, сумісність і означає якість, діапазон дозволів, повноваження для виконання певної роботи, а також сферу чийось знань, навичок, відповідальності та придатності. Так, у своїй праці В.І. Жигір зазначає, що компетентність – це властивість особистості, яка володіє знаннями, досвідом у тій чи іншій галузі, що дозволяють використовувати його у змінних умовах; готовність особистості щодо вирішення певних професійних завдань. Г.І. Євтушенко, Л.О. Вітренко під професійною компетентністю менеджера пропонують розуміти особистісні можливості, які дозволяють самостійно та ефективно реалізовувати цілі управлінського процесу.

На основі вивчення відповідних публікацій та матеріалів Л.М. Омельченко, О.М. Керницький пропонують під професійною компетентністю менеджера вважати теоретичну, практичну та психологічну його підготовленість до професійної діяльності, що проявляються в творчій здатності та всебічній (особистісній, професійній, психологічній) готовності до її ефективного здійснення та досягнення оптимальних результатів під час виконання посадових обов'язків. І.В. Саух зазначає, що компетентність виступає поняттям, яке висвітлює аспекти поведінки людини, пов'язані з виконанням роботи, визначає основну характеристику особистості, яка досягла або здатна досягти високих результатів у діяльності. В цьому розумінні компетентність є похідною від компетенції, виступає як характеристика індивідуальної специфіки кожного окремого суб'єкта, що володіє компетенцією, вимірюваним умінням, здатністю, знанням або поведінковою характеристикою, необхідною для успішного виконання певної роботи.

Широке поширення та проникнення різних загальних та специфічних тенденцій розвитку світової економіки забезпечує специфіку менеджменту на підприємствах та породжує необхідність вирішення різнопланових завдань. Ці обставини вимагають зміни та пристосування освітніх програм з підготовки менеджерів для формування їх професійної компетентності. У майбутньому вимоги до управління підприємствами постійно зростатимуть, що в теперішніх умовах потребує забезпечення передумов до розвитку професійної компетентності менеджерів, здатних аналітично та творчо мислити, впроваджувати інноваційні розробки, раціонально вирішувати поставлені завдання.

Разом з тим, вчені-психологи зазначають, що компетенції – це певні внутрішні, потенціальні, приховані психологічні новоутворення: знання, уявлення, програми (алгоритми) дій, систем цінностей і відносин, які потім проявляються в компетентності людини. Ці два поняття – компетенції та компетентність, взаємно пов'язують. Завдяки застосування конкретних компетенцій, людина проявляє власну компетентність при виконанні завдань. Тому, під компетентністю розуміють якість виконання певних функцій, готовність до мобілізації знання, вмінь і зовнішніх ресурсів з метою ефективної діяльності в конкретних життєвих ситуаціях, готовність діяти в ситуації невизначеності.

У разі, якщо компетенції відносяться до людини, то людина вважається компетентною відносно певного виду діяльності. Соціальна компетентність як концепція має провідне значення для менеджера з двох причин: по-перше, з точки зору професійного благополуччя і відчуття задоволення професійною діяльністю; по-друге, якість соціальної компетентності впливає на його здатність до досягнення особистісного розвитку і є предиктором постійного саморегулювання.

Управління компетенціями припускає, що при розробці організаційної стратегії керівництво має визначити, які організаційні компетенції будуть потрібні для її реалізації і впроваджувати поетапно технологію створення компетенцій, яка б включає в себе: формулювання стратегії і цілей підприємства; виділення ключових завдань діяльності персоналу, що впливають із стратегії її розвитку; визначення безпосередньо поведінкових реакцій, які повинні з'являтися у співробітників в ході вирішення робочих завдань; виділення із загальної маси характеристик і групування виявлених індикаторів поведінки в загальні категорії – кластери; створення шкали оцінювання в кожному рівні компетенцій.

Отже, щоб самостійно та ефективно реалізовувати цілі управлінського процесу, менеджер повинен розуміти, якими компетенціями він володіє наразі і які з них йому будуть потрібні у майбутньому, зокрема для реалізації кадрової стратегії підприємства.

**Бриків С.С., студ., 2 курс, гр. УП–21к, ФЕМ**  
**Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.**  
*Житомирський державний технологічний університет*

## **СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ МЕНЕДЖЕРОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У своїй діяльності менеджерам підприємства часто доводиться вирішувати різні види конфліктів, обираючи найбільш підходящу стратегію. Існує декілька стратегій вирішення конфліктних ситуацій. Кожна з цих стратегій є найбільш ефективною в певних умовах. Тут важливо правильно оцінити свої можливості, особисті властивості, а також правильно оцінити можливі реакції, стан і особливості всіх учасників конфлікту.

1. Стратегія перебудови власної поведінки менеджерів із урахуванням позицій підлеглих – найбільш ефективна за наступних обставин: коли найголовнішою є проблема не вирішення конфлікту по суті, а збереження або встановлення спокою і стабільності в колективі; коли предмет і наслідки конфлікту більш важливі для підлеглих, ніж для менеджера, і потрібно задовольнити їхні вимоги задля поліпшення психологічного клімату співробітництва і взаєморозуміння; коли клімат у колективі не дуже сприятливий і існує можливість виникнення більш складних проблемних ситуацій порівняно з тією, яка розглядається в даний момент, доцільно зміцнити на даному етапі взаємну довіру і бажання прислухатись один до одного; коли доречно надати можливість підлеглим діяти на власний розсуд з тим, щоб вони набули вміння і навичок, і винести уроки з власних помилок; коли є необхідність формувати особливі умови для того, щоб думка керівника була прийнята колективом з особливою глибиною і розумінням, а також для того, щоб у менеджера була можливість глибше вивчити конфліктну ситуацію.

2. Стратегія автократизму, утвердження дії менеджера у розв'язанні конфлікту – цю стратегію можна використовувати: коли ситуація потребує швидких і рішучих дій для упередження непередбачених ситуацій; коли вирішення глобальних проблем, пов'язаних з поліпшенням ефективності діяльності, коли менеджер цілком впевнений у своїй правоті і прогнозує наслідки своїх дій; якщо за складом характеру співробітники віддають перевагу авторитетному стилю керівництва. Наприклад, якщо вони нерішучі, безініціативні, безвідповідальні тощо.

Іноді, якщо менеджер впевнений в доречності своїх дій і добре прогнозує ситуацію, він може застосовувати цю стратегію поведінки. Але тут треба діяти обережно і тактовно, не підвищуючи голосу, твердо наполягати на своїх переконаннях.

3. Стратегія ігнорування або відкладення вирішення конфлікту – доцільна за таких обставин: якщо причина непорозуміння незначна, тривіальна і не має значення порівняно з більш важливими завданнями; коли необхідно знайти відносини між працівниками і створення умов для об'єктивного оцінювання ситуації; якщо предмет конфлікту не має відношення до справи, відволікає від загальних завдань і при цьому є симптомом інших, більш складних проблем; коли склалася ситуація, за якої підлеглим краще самим врегулювати конфлікт; коли замість негативного прийняття рішення необхідне більш серйозне вивчення ситуації на здобуття додаткової інформації про наявний конфлікт; коли у менеджера виникає сумнів щодо необхідності розглядання проблеми в даний момент у зв'язку з можливістю загострення несприятливої обстановки в колективі.

Наприклад, якщо на нараді вирішується якесь складне виробниче питання і раптом між двома колегами виникає непорозуміння, суперечка, тоді їм треба порадити вирішувати свої проблеми після наради.

4. Стратегія компромісу – найчастіше застосовується для вирішення конфліктних ситуацій, особливо тих, які затягнулися. Стратегія компромісу застосовується, коли:

- аргументи «за» і «проти» позицій опонентів рівною мірою переконливі (або непереконливі);
- необхідно терміново вирішити проблему при дефіциті часу;
- виникає потреба необхідності тимчасово врегулювати складну проблему;
- якщо співробітництво неможливе, а вольове приведення в життя своєї точки зору не приведе до бажаного результату.

5. Стратегія співробітництва у розв'язанні конфліктних ситуацій – бажано застосовувати за умов:

– реорганізації та впровадження нових технологій в діяльності підприємства;

– якщо необхідно поєднати точки зору і зблизити позиції співробітників, які мають різні підходи до вирішення проблеми, для вироблення оптимального рішення;

– коли потрібно подолати негативні емоції та установки, що існують в колективі і заважають спільній діяльності. В такому випадку можна провести збори і запропонувати співробітникам висловлювати всі свої претензії до менеджера.

Отже, існують різні стратегії вирішення конфліктних ситуацій. Кожна з цих стратегій є найбільш ефективною для застосування менеджером підприємства за певних умов.

Дончук-Донцов Д.Г., магістрант, 1-й р.н., гр. УПМ–5, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах високої конкурентної боротьби виграють лише ті підприємства, які можуть запропонувати високоякісне виробництво певного виду продукції або надання послуг, а це неможливо без професійно підготовленого персоналу, який ще на етапі підбору може вплинути на подальшу діяльність підприємства.

Адаптація персоналу в організації є необхідною ланкою кадрового менеджменту. Дійсно, стаючи працівником конкретного підприємства, перед новозабезпеченим працівником постають певні організаційні вимоги, а саме:

- режим праці і відпочинку;
- положення, посадові інструкції, накази, розпорядження адміністрації.

Він приймає також сукупність соціально-економічних умов, що надаються йому підприємством. Він змушений по-новому оцінити свої погляди, звички, співвіднести їх з прийнятими в колективі нормами і правилами поведінки, закріпленими традиціями, виробити відповідну лінію поведінки.

Адаптація – це процес активного пристосування людини до нового середовища, знайомство з діяльністю організації, особливостями виробництва, включення в комунікативні мережі, знайомство з корпоративною культурою і зміна власної поведінки відповідно до вимог нового середовища. Управління адаптацією працівників в організації має два аспекти: внутрішньо психологічний та зовнішньорганізаційний.

Фактори трудової адаптації – це умови, що впливають на плин, терміни, темпи й результати цього процесу. За цим підходом розрізняють об'єктивні та суб'єктивні фактори трудової діяльності. Об'єктивними є фактори (у трудовій організації вони пов'язані з виробничим процесом), які не залежать від працівника. До об'єктивних факторів трудової діяльності належать:

- рівень організації праці (тобто рівень підготовки, наскільки налагоджений процес праці у відповідності до працівників які його здійснюють);
- механізація та автоматизація виробничих процесів (відображає ступінь автоматизації виробництва, наявність певної кількості необхідного обладнання для здійснення праці не ручним способом);
- санітарно-гігієнічні умови (в яких умовах працює людина або колектив, чи відповідають вони нормативним показникам);
- особливості трудового колективу (рівень кваліфікації, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі);
- особливості трудової організації (відображає ступінь згуртованості колективу, погодженні інтересів, які діють за єдиним планом для досягнення значущої для всіх цілі, що створює певний результат праці);
- місце розташування підприємства, галузева спеціалізація та ін.

До суб'єктивних (особистісних) факторів належать:

- соціально-демографічні характеристики працівника (стать, вік, освіта, кваліфікація, стаж роботи тощо);
- соціально-психологічні (рівень домагань, готовність працювати, швидкість орієнтації у виробничій ситуації, самоконтроль і вміння діяти раціонально, комунікабельність, сприйняття самого себе і здатність формувати в інших почуття відповідальності та ін.);
- соціологічні (ступінь професійного інтересу, ступінь матеріальної і моральної заінтересованості працівників в ефективності і якості праці, налаштованість на підвищення кваліфікації та освітнього ступеня тощо).

Ефективність управління адаптацією працівника залежить від впливу на всі структурні елементи адаптації, з акцентуванням на найбільш значущих для конкретних умов видах адаптації, від умінь менеджерів використовувати ефективні технології соціального управління адаптацією.

Отже, адаптація нових працівників у підприємствах є прямим і дуже важливим заходом продовження процесу наймання. Під час пошуку нового працівника підприємство вже витрачає чималі кошти. Тому, воно зацікавлене в тому, щоб новий співробітник, по-перше, не звільнився через кілька тижнів або місяців, по-друге, як можна швидше почав приносити підприємству певний дохід. Часто тривалість адаптації відповідає тривалості випробувального терміну, який встановлюється відповідно до чинного законодавства та внутрішніми документами підприємства. Управління процесом адаптації здійснюється співробітниками відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу, керівниками структурних підрозділів і наставниками.

Дубравська В.Б., студ., 2-й р.н., гр. УП–21к, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет

### МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТУ

Конфлікт виникає тільки там, де двоє або більше людей не тільки усвідомлюють розбіжність інтересів, але й активно протидіють один одному. Розбіжність цілей та інтересів, узятя сама по собі, так само, як і усвідомлення такої протилежності окремими особами чи групами людей (колективу), ще не створюють реальних умов для розгортання конфлікту.

Передумовою для розгортання конфлікту є створення в соціальній системі (виробничому колективі) напруженості. Переростання напруженості в конфліктну ситуацію, що матеріалізується в соціальних очікуваннях, позиціях індивідів (чи груп), у їхніх конкретних соціальних діях, означає, що сформувався суб'єкт конфліктної дії, здатний ініціювати конфліктну ситуацію.

Суб'єктом вважається соціальна група (чи індивід), що усвідомлює свій нерівноправний стан порівняно з іншою групою з приводу реального доступу (володіння) до матеріальних чи духовних благ, влади, впливу тощо. Але суб'єкт конфліктної ситуації формується тоді, коли індивідом чи групою усвідомлено реальний факт нестачі якогось важливого життєвого ресурсу, що складає об'єкт конфлікту. Крім того, для виникнення конфлікту потрібні активні дії з боку його суб'єкту, які спрямовано на досягнення його цілей і які створюють інцидент.

Для виникнення конфлікту необхідна наявність компонентів: напруженості у даній конфліктній системі, викликаній наявним об'єктом конфлікту; переходу напруженості в конфліктну ситуацію; усвідомлення соціальними групами протилежності своїх інтересів і формування суб'єкта конфлікту; створення інциденту для зав'язання реальної конфліктної взаємодії.

Розходження людей у поглядах, розбіжність сприйняття й оцінок тих чи інших подій дуже часто призводять до спірної ситуації. Якщо ситуація, що склалася, становить перешкоду для досягнення поставленої мети хоча б одного з учасників взаємодії, то виникає конфліктна ситуація. Будь-якому конфлікту передують спірна ситуація, проте далеко не всяка спірна ситуація веде до конфлікту.

Для переростання наявної суперечності в конфліктну ситуацію необхідні: значимість ситуації для учасників конфліктної взаємодії; перешкода з боку одного з учасників досягненню цілей його опонентом (навіть якщо це суб'єктивне, далеке від реальності, сприйняття одним з учасників); перевищення рівня особистості чи групової терпимості до наявної перешкоди хоча б в одній зі сторін.

Конфліктна ситуація обов'язково передбачає суперечливі позиції сторін із будь-якого приводу, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів для їх досягнення, розбіжність інтересів, бажань тощо. Наприклад, проведення атестації перед майбутнім скороченням штатів, визначення кандидатури на престижне підвищення кваліфікації.

Конфліктні ситуації, що існують у значній кількості, переходять у конфлікт лише у разі порушення балансу інтересів учасників взаємодії та за певних умов. Конфліктна ситуація – це умова виникнення конфлікту. Для переростання такої ситуації в конфлікт необхідними є зовнішній вплив, поштовх чи інцидент.

Інцидент (привід), що зачіпає, нехай навіть ненавмисно, інтереси іншої сторони. Як інцидент можуть виступати і дії третьої сторони. Наприклад: висловлювання колеги, коли у вас відбулася складна розмова з керівництвом.

Інцидент може виникнути випадково, незалежно від бажання учасників, унаслідок об'єктивних причин (випуск бракованої продукції) або як результат неграмотної взаємодії (без урахування психологічних особливостей іншої сторони).

Механізм розвитку конфлікту ґрунтується на негативному сприйнятті й негативній реакції особистості, проти якої застосовано слова, дії (чи відсутність дій), що можуть призвести до конфлікту. У разі виникнення однієї конфліктної ситуації конфлікт закономірний, якщо ж з однієї конфліктної ситуації випливає інша чи незалежно з'являються декілька конфліктних ситуацій, то конфлікт неминучий.

Коли ви розумієте, що конфліктна ситуація неминуча необхідно проаналізувати ситуацію, а не одразу йти «в бій». Існує дуже багато методик щодо уникнення конфліктної ситуації та самого конфлікту, але при цьому важливо розуміти, що всі дії, думки та події, які були здійснені або ні, і вас обурили мають право на життя, так як для іншої людини (групи людей), вони були логічні. Всі люди різні, мають різну свідомість, та світосприйняття, це важливо розуміти, та вміти ставити себе на місце опонента.

Отже, у випадку наявності розбіжностей цілей або інтересів між кількома сторонами можуть виникати конфлікти. Механізм розвитку конфліктів ґрунтується на негативному сприйнятті й негативній реакції особистості, проти якої застосовано слова або дії.

Корбут Л.П., студ., 2 курс, гр. УП–21к, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет

## СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

За сучасних умов розвитку економіки при тенденції зростання кількості підприємств важливою проблемою є здійснення ефективної кадрової політики на підприємстві. Персонал є ключовою категорією в ринковій системі господарювання, що концентровано відображає всі аспекти діяльності підприємства. Створення ефективної кадрової політики – це ключове завдання управління сучасним підприємством будь-якого виду економічної діяльності.

В даний час у всіх організаціях, де використовується сучасний підхід до управління людськими ресурсами, працівники вважаються найдорожчим ресурсом, а розвиток їх потенціалу вважається однією з найбільш важливих цілей, яку необхідно досягти для досягнення ефективного функціонування підприємства. Загальна корпоративна стратегія і досить великий обсяг інвестицій спрямовано саме на персонал, який вважається одним з головних чинників конкурентної переваги підприємства. Кадрова політика, обумовлена певною філософією і засадами, реалізованими керівництвом щодо людських ресурсів підприємства, і є однією з найважливіших із складових частин стратегії підприємства. Вона в цілому визначає пріоритети підприємства в сфері управління персоналом.

Ринкова політика ставить цілий ряд принципів завдань, одним із найважливіших з яких є максимально ефективне використання кадрового потенціалу. Для того, щоб досягти цих цілей, необхідна чітко розроблена кадрова політика.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації. Кадрова політика організації представляє собою цілісну та об'єктивно зумовлену конкурентоспроможністю організації систему роботи з персоналом, що об'єднує різні форми, методи і моделі кадрової роботи і має на меті створення згуртованого, відповідального та високопродуктивного колективу, здатного адекватно реагувати на постійно мінливі вимоги зовнішнього і внутрішнього середовища. При цьому важливо врахувати, що кадрова політика розробляється в залежності від місії і стратегії розвитку організації.

Основна мета кадрової політики – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Основними завданнями кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості та кількості відповідно до стратегії її розвитку;
- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав та обов'язків громадян;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства;
- кадрове планування, тобто визначення точної чи перспективної потреби підприємства в кадрах відповідних професійно-кваліфікаційних категорій;
- розробка заходів щодо залучення та відбору персоналу;
- запобігання плинності персоналу та аналіз причин цього явища;
- створення постійно діючої системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;
- здійснення систематичної атестації персоналу та забезпечення просування працівників у службовій діяльності;
- створення резерву для заміщення посад більш високого рівня, внесення в кількісний та якісний склад робочої сили оперативних змін, яких вимагає запровадження новітніх технологічних процесів на підприємстві та ін.

Будь-яка кадрова політика повинна спиратися на принципи справедливості, послідовності, дотримання трудового законодавства, рівності і відсутності дискримінації.

У залежності від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві виділяють такі типи кадрової політики:

– пасивна кадрова політика: керівництво підприємства не має програми дій по відношенню до персоналу, а кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків. Для такого підприємства характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінювання праці та персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації даної кадрової політики працює у режимі швидкого реагування на конфліктні ситуації, що виникають, а конфлікти прагне погасити будь-якими засобами, як

правило, без виявлення їх причин і можливих наслідків;

– реактивна кадрова політика: керівництво підприємства здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи. Керівництво підприємства орієнтоване на розуміння причин, що привели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких підприємств, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації та адекватної екстреної допомоги;

– превентивна кадрова політика: у програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані задачі щодо розвитку персоналу. Слід відзначити, що політика виникає лише тоді, коли керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Однак підприємство, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів для впливу раніше. Кадрова служба таких підприємств володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Основна проблема таких підприємств – розробка цільових кадрових програм;

– активна кадрова політика: керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Але механізми, якими може користатися керівництво в аналізі ситуації, приводять до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (мало піддаються алгоритмізації та опису).

Відповідно до цього виділяють два підвиди активної кадрової політики:

– раціональна кадрова політика: керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби для впливу на її перебіг. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної та кількісної). Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації спеціалістами служби персоналу;

– авантюристична кадрова політика: керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба підприємства, як правило, не має у своєму розпорядженні засоби прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, однак у програми розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку підприємства, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації. План роботи з персоналом у такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, може бути, і вірному уявленні про цілі роботи з персоналом.

Проблеми при реалізації даної кадрової політики можуть виникнути у тому випадку, якщо підсилиться вплив чинників, які раніше не розглядалися, що приведе до різкої зміни ситуації (наприклад, при зміні ринку, появі нового товару, який може витіснити наявний зараз у підприємства). З погляду кадрової роботи необхідно буде провести професійне перенавчання персоналу, однак швидка та ефективна перепідготовка може бути успішно проведена, наприклад, на підприємстві, що має молодий персонал, ніж на підприємстві, що має дуже кваліфікований, добре спеціалізований персонал старшого віку.

У залежності від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (принципової орієнтації підприємства на власний персонал або на зовнішній персонал) виділяють такі типи кадрової політики:

1. Відкрита кадрова політика: підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи на цьому або спорідненому йому підприємстві. Таким типом кадрової політики характеризуються сучасні телекомунікаційні компанії та автомобільні концерни, які готові «купувати» людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше на подібних підприємствах. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових підприємств, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своєму виді економічної діяльності.

2. Закрита кадрова політика: підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа працівників підприємства. Такого типу кадрова політика характерна для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для підприємств, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Отже, ефективна кадрова політика створює умови для раціонального використання працівників на робочих місцях на підприємстві, а також сприяє реалізації стратегічної програми розвитку підприємства через кадрове забезпечення, яка повинна бути стабільною, динамічною та економічно обґрунтованою.

**Куліковський В.В., магістрант, 1-й р.н., гр. УПМ–5, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет**

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ ПРАЦІВНИКІВ У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Для ефективного функціонування соціально-трудових відносин в сучасній ринковій економіці, як свідчить міжнародний досвід і передусім досвід країн з розвинутою ринковою економікою, необхідна, з одного боку, наявність дієвої системи соціального партнерства, а з іншого, – активна діяльність держави в соціально-трудовій сфері. Водночас украй важливо задіяти комплекс заходів (адміністративних, організаційних, економічних тощо), які оптимізують відносини між роботодавцем і найманими працівниками безпосередньо на виробничому рівні, забезпечують баланс інтересів суб'єктів та органів, що діють на цьому рівні.

В науковій діяльності вчені та міжнародні організації такі, як МОП, досліджуючи поняття гідної праці, все частіше ототожнюють його з поняттям «якість трудового життя», які за змістом є дуже близькі. Охарактеризувати гідну працю можна за рядом характеристик: 1) можливість одержання роботи всіма, хто прагне працювати; 2) прийнятність форми зайнятості; 3) рівень продуктивності зайнятості та адекватності заробітку; 4) справедливість у ставленні до зайнятих на виробництві; 5) задоволеністю тривалістю робочого часу; 6) рівень стабільності та захищеності роботи; 7) безперечність умов роботи та невтручання в особисте життя; 8) стан соціального захисту; 9) гармонічність поєднання умов роботи та особистого життя; 10) досконалість соціального діалогу та трудових відносин.

Однак, як вважають фахівці поняття «гідна праця» спрямоване, насамперед, на незалежні, найменш захищені категорії працівників. А якість трудового життя пов'язана з покращенням умов праці.

Аналіз формування високої якості трудового життя працівників потребує комплексного оцінювання та аналізу його параметрів. Необхідно не лише збирати та аналізувати статистичну інформацію стосовно різних аспектів якості трудового життя, а й вивчати думку працівників підприємства (організації, установи). Проведення соціологічних досліджень, яке інколи організовує служба персоналу разом із економічними підрозділами підприємств і профспілкою, дає можливість отримати необхідну інформацію про ставлення працівників до праці, проблеми, що існують у трудовій діяльності, гарантії зайнятості, дієвість мотивації до творчої, змістовної, якісної праці.

Відтак, соціально-трудові відносини, як система взаємозв'язків між працівниками, підприємством і державою, формується та реалізується на основі соціального партнерства. Для формування партнерських відносин між сторонами соціального партнерства необхідно:

1) забезпечити тісний взаємозв'язок та залежність між положеннями про гідну працю, якість трудового життя, зазначеними у Генеральній угоді, галузевих угодах, а також у Колективному договорі підприємства;

2) підвищити активність працівників в обговоренні, розробці та контролі за виконанням положень колективного договору;

3) економічним підрозділам і профспілці на основі співпраці з адміністрацією здійснювати моніторинг соціально-трудових відносин;

4) забезпечити формування і реалізацію соціально-трудові відносини на підприємстві на основі добровільності, прозорості, партнерства як з боку працівників, так і з боку керівництва;

5) мотивація працівників у підвищенні власної активності та формування у них почуття рівноправного та рівноцінного учасника соціально-трудових відносин;

6) оцінювання соціально-трудових відносин шляхом комплексного аналізу та вивчення якості трудового життя організації;

7) аналіз якості трудового життя за параметрами винагороди за працю, умов та охорони праці, демократизації трудового життя;

8) забезпечення підвищення якості трудового життя працівників наступним принципам: робота має бути цікавою та творчою; постійне підвищення кваліфікації, професіоналізму; участь у прийнятті рішень; взаємодопомога; розуміння членами трудового колективу соціальної важливості та затребуваності праці; впевненість працівників у майбутньому; умови праці повинні бути безпечними, комфортними.

Отже, для ефективного функціонування соціально-трудових відносин на підприємстві необхідна дієва система соціального партнерства. Формування партнерських відносин у рамках соціального партнерства, крім іншого, потребує виконання положень про гідну працю, здійснення моніторингу соціально-трудових відносин, формування у працівників підприємства відчуття рівноправного учасника у таких відносинах.



Кучер Т.О., магістрант, 1-й р.н., гр. УПМ–5, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет

### ЯКІСТЬ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ ЯК ОСНОВНИЙ КРИТЕРІЙ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Внаслідок трансформаційних процесів, що відбуваються останнім часом у соціально-економічній сфері та впливають на якість життя українців, усе більшої актуальності набуває проблема формування якості трудового життя. Оскільки якість трудового життя є важливою складовою якості життя, критерієм соціально-трудова відносин, найважливішим напрямком мають стати інноваційні перетворення в сфері праці, спрямовані, в першу чергу, на підвищення якості трудового життя шляхом створення відповідних програм і методів.

Участь людини в економічній діяльності характеризується її потребами і можливостями їх задоволення, які обумовлені характеристиками людського потенціалу: здоров'ям, моральністю, творчими здібностями, освітою та професіоналізмом. Таким чином, людина в ринковій економіці виступає, з одного боку, як споживач економічних благ, вироблених установами, підприємствами, організаціями, а з іншого – як володар здібностей, знань і навичок, необхідних організаціям, державним та громадським органам.

З позиції системного підходу якість трудового життя, на нашу думку, слід визначати як результат взаємодії елементів складної цілісної соціально-економічної системи з урахуванням їх ролі, місця в ієрархічній структурі якості трудового життя. Таке розуміння якості трудового життя дозволяє ширше розглянути сутність даного поняття і відзначити об'єктивні чинники, раніше не враховані в концептуалізації цього поняття, а саме: ціннісне ставлення до праці, систему цінностей і ціннісних орієнтацій суб'єктів праці. Крім того, даний підхід відображає динамічний характер якості трудового життя, здатність трансформуватися під впливом мінливих зовнішніх умов.

Концепція якості трудового життя ґрунтується на створенні умов, які забезпечують оптимальне використання трудового потенціалу людини. Якість трудового життя можна підвищити, змінивши на краще будь-які параметри, що впливають на життя людей. Це включає, наприклад, участь працівників в управлінні, їх навчання, підготовку керівних кадрів, реалізацію програм просування по службі, навчання працівників методам більш ефективного спілкування і поведінки в колективі, вдосконалення організації праці та ін.

Основоположні складові якості трудового життя наведені на рис. 1.



Рис. 1. Складові якості трудового життя

У результаті трудовий потенціал отримує максимальний розвиток, а організація – високий рівень продуктивності праці та максимальний прибуток. Існує безліч визначень того, що називається якістю трудового життя. Втім, на нашу думку, якість трудового життя визначається, насамперед, як ступінь (рівень) задоволення членами організації своїх особистих потреб, досягнення особистих цілей і виконання сильних бажань за допомогою роботи на підприємстві.

Створення програм і методів підвищення якості трудового життя є одним з важливих аспектів управління персоналом. Поліпшення якості трудового життя передбачає поліпшення соціально-економічного змісту праці, розвитку тих характеристик трудового потенціалу, які дозволяють підприємцям більш повно використовувати інтелектуальні, творчі, організаторські, моральні здібності людини. Відповідно якість трудового життя має створити умови для того, щоб дати вихід творчим здібностям самого працівника, коли головним мотивом стає не заробітна плата, не посада, не умови праці, а задоволення від трудових досягнень в результаті самореалізації і самовираження.

Отже, відповідно до сучасних тенденцій розвитку економіки в Україні збільшується увага до якості життя населення, що зумовлює об'єктивну необхідність спрямованості управління підприємством на забезпечення належного рівня якості трудового життя персоналу. У свою чергу, задоволеність працівників умовами свого трудового життя є запорукою підвищення продуктивності їх праці. Необхідність забезпечення належного рівня якості трудового життя працівників підприємств зумовлює необхідність розроблення та впровадження програм з його покращення.

Макуха А.В., студ., IV курс, гр. УП–21, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет

### НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ВНУТРІШНЬОФІРМОВОМУ РИНКУ ПРАЦІ

Ефективне функціонування внутрішньофірмового ринку праці передбачає вивчення системи соціально-трудових відносин, управління трудовими ресурсами на рівні підприємства, тобто дослідження проблем управління персоналом, нормування і організації праці, управління продуктивністю праці, систем оплати праці, планування праці, розвитку персоналу тощо.

Соціально-трудові відносини, в межах окремого підприємства, що полягають у формуванні трудового потенціалу підприємства та його продуктивного і ефективного використання, складають внутрішньофірмовий ринок праці.

Внутрішньофірмовий ринок праці забезпечує мобільність персоналу окремого підприємства враховуючи кваліфікацію працівників, рівень їх професійної підготовки на робочому місці.

Учасниками внутрішньофірмового ринку праці є роботодавці, персонал підприємства та профспілки. Об'єктом управління на внутрішньофірмовому ринку праці є людські ресурси підприємства. Функції роботодавців тут виконують одночасно засновники підприємств та їх адміністрація: керівник, який як юридична особа, вступає з робітниками у відносини наймання; працівники відділу кадрів, які забезпечують організаційні аспекти внутрішньофірмового ринку праці; менеджери структурних підрозділів, що здійснюють поточне керівництво виробничою діяльністю персоналу підприємства.

Внутрішньофірмовий ринок праці можна вважати ефективним, коли відбувається: зменшення плинності персоналу; оптимізації витрат, пов'язаних з персоналом; відбувається розвиток працівників підприємства; існує можливість кар'єрного зростання.

Внутрішньофірмовий ринок праці, визнаючи людські ресурси, найбільш цінним, унікальним та особливим ресурсом підприємства, відображає доцільність управління вартістю робочої: витратами на відтворення, розвиток та вдосконалення трудового потенціалу персоналу підприємства.

Вивчення мотиваційної сфери працівників підприємства і системи мотивації, ефективності формування та використання трудового капіталу, виступає одним з найважливіших аспектів роботи служб та структурних підрозділів підприємства з управління розвитком персоналу і необхідною умовою підвищення його ефективності.

Успішна мотивація професійного розвитку персоналу у переважній мірі залежить від моніторингу наявних і перспективних потреб персоналу і підприємства та їх задоволення на основі колективно-договірного регулювання.

Розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якого підприємства та забезпечення йому конкурентної позиції на ринку. Навчання і розвиток персоналу на підприємстві виконує досить важливу роль, тому, що мова йде вже не про отриманий прибуток від удосконалення знань працівників, а про репутацію підприємства, досвід працівників якої забезпечить професійні послуги. Це означає, що адміністрація повинна слідкувати за відповідністю знань сучасним вимогам ринку працівників виробничого сектору і керівників середніх та вищих ланок управління.

Кожне підприємство залежно від реальних умов діяльності й актуальних потреб використовує одночасно або у певній послідовності декілька варіантів розвитку персоналу відповідно до стратегії розвитку виробництва.

На нашу думку, відомі на сьогодні складові розвитку персоналу суб'єктів господарювання можна звести до наступного переліку:

- професійне навчання персоналу;
- розвиток творчого потенціалу працівників підприємства та підвищення їх компетентності;
- формування корпоративної етики у працівників та виховання лояльності і патріотизму співробітників;
- формування поваги до клієнтів і постачальників;
- виховання трудової поведінки та безпеки праці;
- підготовка персоналу до роботи із сучасними інформаційними системами управління, проектування, нормування трудових процесів, моделювання та економічних розрахунків;
- навчання керівників уміння виявляти, заохочувати, розвивати талановитих працівників, створювати їм умови для творчої діяльності;
- постійний професійний розвиток персоналу як невід'ємна складова стратегії постійних удосконалень виробництва.

Отже, успішні підприємства надають великого значення розвитку персоналу, вважаючи його однією з основних конкурентних переваг і головним чинником розвитку підприємств.

**Маташ Д.С., магістрант, 1-й р.н., гр. УПМ–5, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет**

## **РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Зростання продуктивності праці має надзвичайно велике значення і для кожного підприємства зокрема, і для суспільства в цілому. Важливим етапом аналітичної роботи на підприємстві є пошук резервів продуктивності праці, розробка організаційно-технічних заходів щодо реалізації цих резервів і їх безпосереднє впровадження. Під резервами підвищення продуктивності праці розуміють невикористані ще можливості економії витрат живої та уречевленої праці.

Резерви підвищення продуктивності праці використовуються і знову виникають під впливом науково-технічного прогресу. Кількісно такі резерви можна визначити як різницю між максимально можливим і реально досягнутим рівнем продуктивності праці в конкретний момент часу. Таким чином, використання резервів зростання продуктивності праці – це процес перетворення можливого у дійсне (фактичне).

Внутривиробничі резерви зумовлені удосконалюванням і найбільш ефективним використанням техніки і робочої сили, скороченням робочого часу, економією сировини й матеріалів, раціональним використанням устаткування.

Внутривиробничі резерви містять у собі резерви зниження трудомісткості, поліпшення й використання робочого часу, резерви удосконалення структури кадрів, економії предметів праці і економії засобів праці.

Резерви підвищення продуктивності праці практично на будь-якому підприємстві класифікують таким чином:

1. Підвищення технічного рівня виробництва – нерозривно пов'язано з вирішенням проблеми створення та впровадження ефективних систем автоматизації управління технологічними процесами і виробництвом в цілому.

2. Поліпшення організації виробництва і праці – передбачають оптимізацію всіх її елементів, забезпечення їх відповідності технічним параметрам виробництва, цілям діяльності, критеріям її ефективності. Такі заходи мають за мету не лише досягнення підвищення рівня продуктивності праці, зниження зарплатомісткості продукції, але й підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства, поліпшення якісного складу працівників, посилення мотиваційних чинників праці, оптимізацію витрат праці на виробництво продукції.

3. Зміна зовнішніх, природних умов.

4. Структурні зміни у виробництві – їх успішність визначається, насамперед, шляхом істотного збільшення частки показника інвестицій за рахунок активізації як внутрішніх приватних, так і зовнішніх інвестицій.

За часом використання резерви зростання продуктивності праці на підприємстві ділять на поточні й перспективні.

Поточні резерви можуть бути реалізовані в найближчому періоді і не потребують значних одноразових втрат. До них належать:

- краще використання устаткування;
- ліквідація або скорочення браку;
- застосування найбільш раціональних і ефективних систем оплати праці;
- удосконалювання організації праці на підприємстві і її нормування.

Перспективні резерви підвищення продуктивності праці зазвичай потребують перебудови виробництва, упровадження нових технологій і т.д. Для цього необхідні додаткові капітальні вкладення і терміни здійснення робіт. Значення продуктивності праці визнається всіма країнами з розвинутою ринковою економікою. Низька продуктивність праці приводить до інфляції, повільних темпів зростання обсягів виробництва та безробіття.

Отже, для найповнішого використання резервів зростання продуктивності праці на підприємствах розробляються програми управління продуктивністю, у яких зазначаються види резервів, конкретні терміни і заходи щодо їх реалізації, плануються витрати на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх упровадження, призначаються відповідальні виконавці. Резерви продуктивності праці представляють собою фактори забезпечення підвищення продуктивності праці на підприємствах, які на даний момент використовуються не в повній мірі, або взагалі ігноруються спеціалістами служб персоналу. Тому важливим завданням наразі постає їх оперативне виявлення і актуалізація у кадровій роботі, яка проводиться на підприємствах.

**М.С. Матюшенко, магістрант, 1-й р.н., гр. ЗУП–18м, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет**

### **КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА ПРИНЦИПИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ**

За сучасних умов розвитку економіки вітчизняні підприємства функціонують в умовах кризи. Все більшого значення набуває проблема удосконалення кадрової політики підприємства. Удосконалення кадрової політики є актуальним питанням, оскільки, найчастіше саме через невірне управління кадровою політикою на підприємстві утворюється високий рівень плинності персоналу, в наслідок чого, підвищуються витрати на найм і навчання нових працівників, знижується продуктивність праці.

Ефективна кадрова політика, яка створює умови для раціонального використання працівників на підприємстві, є: складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення; гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого – динамічною, тобто коригуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації; економічно обґрунтованою, зважаючи на реальні фінансові можливості, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Сучасним підходом до кадрової політики є створення системи управління персоналом, що базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами організації в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні організацією найкращих економічних результатів.

Кадрова політика визначається формами і методами роботи з персоналом в організаціях-конкурентах. Вивчення здійснюється з метою розробки власної стратегії поведінки спрямованої на зміну кадрової політики, підвищення ефективності розвитку персоналу.

При формуванні кадрової політики для визначення напрямку діяльності в організації, необхідно дотримуватись основних принципів кадрової політики, а саме:

– в управлінні персоналом – принцип однакової необхідності досягнення індивідуальних і організаційних цілей, який визначає необхідність пошуку чесних компромісів між адміністрацією і працівниками;

– у підборі і розстановці персоналу – принцип відповідності, який визначає необхідність відповідності обсягів завдань, повноважень, відповідальності можливостям людини;

– принцип професійної компетенції, який визначає необхідність наявності рівня знань, відповідного вимогам посади;

– принцип індивідуальності, який визначає наявність індивідуальних якостей працівника, рис характеру для виконання необхідної роботи;

– у формуванні і підготовці резерву для висунення на керівні посади – принцип конкурсності, який визначає необхідність відбору кандидатів на конкурсній основі;

– принцип ротації, який визначає необхідність планомірної зміни посади по вертикалі і горизонталі; принцип індивідуальної підготовки, який визначає необхідність підготовки резерву на конкретну посаду за індивідуальною програмою;

– в оцінюванні та атестації персоналу – принцип відбору показників оцінювання, який визначає необхідність формування системи показників, що включає мету оцінювання, критерії і частоту оцінок;

– принцип оцінювання виконання завдань, який визначає необхідність оцінювання результатів діяльності за визначеними критеріями;

– у розвитку персоналу – принцип підвищення кваліфікації, який визначає необхідність періодичного навчання персоналу відповідно до індивідуальної стратегією розвитку співробітника;

– принцип самовираження, який визначає необхідність наявності самостійності, впливу на формування методів виконання (для керівників);

– принцип саморозвитку, який визначає необхідність розвитку за наявності здібності до цього;

– у мотивації і стимулюванні персоналу – принцип відповідності оплати праці обсягу і складності виконуваної роботи, який визначає необхідність наявності ефективної оплати праці співробітників;

– принцип відповідного поєднання стимулів-реакцій і санкцій, який визначає необхідність конкретного опису завдань, обов'язків і показників;

– принцип мотивації, який визначає необхідність визначення спонукальних чинників, що впливають на індивідуальне прагнення виконання поставлених завдань.

Отже, кадрова робота на підприємстві має здійснюватися відповідно до сформованої на основі відповідних принципів кадрової політики.

Мосійчук О.В., студ., IV курс, гр. УП–21, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У вітчизняній економіці існує ціла низка нагальних проблем, що потребують прискореного їх вирішення. Значна їх частина пов'язана із формуванням на підприємствах системи ефективного кадрового потенціалу. Проте, даний процес варто проводити із мінімальними витратами та максимізацією прибутку. Саме тому варто використовувати досвід передових країн світу, із врахуванням вітчизняного менталітету, реалій українського бізнесу та політичної ситуації.

Персонал – це головна ланка в діяльності будь-якого підприємства, тому у розвинених країнах приділяється велика увага людським ресурсам. У практиці управління персоналом в останні роки чітко простежується взаємодія різних його моделей:

- американської;
- японської;
- західноєвропейської.

Основна причина успіхів японської економіки криється в методах управління. Особливість функціонування японської системи полягає в тому, що ставиться завдання забезпечення тісних робочих зв'язків між керівниками різного рівня в рамках фірми. Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі працівників.

Кадрова політика в американських фірмах зазвичай будується на більш-менш однакових принципах. Американська філософія бізнесу побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Характерною рисою є чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії.

Особливістю системи управління персоналом США є використання найбільш доцільної системи оплати праці, постійна атестація службовців з метою кар'єрного просування, оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників. На підприємствах здійснюється постійна оцінка заслуг працівників.

Широке поширення в останні роки в американських корпораціях отримала система «Pay for Performance» – плата за виконання, яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати тощо.

Порівняно з американським у західноєвропейському менеджменті управлінець не так чітко виділяється у колективній праці; суттєвою особливістю є колективна робота команди на чолі з лідером, здатним працювати в певних структурних межах організації. Так, у Франції та Бельгії вважається незаконним використання реклами вакансій у пресі з метою прихованої реклами компанії (пропоновані робочі місця в дійсності можуть і не існувати). Крім того, у Франції заборонено вказувати в оголошеннях максимальний вік кандидата.

Методи відбору персоналу німецьких компаній, перш ніж стати застосовними на практиці, повинні бути схвалені радами підприємств за умови дотримання федерального законодавства.

Що стосується вітчизняного досвіду в сфері управління персоналом, то важливу роль в українському менеджменті відіграє інтуїтивний пошук оптимальних рішень у сфері управління персоналом.

На вітчизняних підприємствах все частіше намагаються впровадити закордонний досвід управління персоналом, але для цього треба враховувати, що український менталітет поєднує американський дух індивідуалізму і японські працездатність і прагнення до вдосконалення. Тому впровадження на вітчизняних підприємствах закордонної системи управління персоналом, повинне враховувати:

- довгострокове формування кадрів, що стосується ретельного підбору кваліфікованих працівників відповідного віку, стажу та професійних навичок;
- розробка дієвої системи стимулювання і мотивації працівників, їх безпосередня участь у діяльності підприємства; послідовність діяльності HR-менеджерів у системі управління персоналом;
- встановлення гідних умов праці та відповідної заробітної плати співробітникам;
- високу якість розроблення кадрової політики на підприємстві.

Отже, зарубіжна практика управління персоналом спрямована, насамперед, на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому іноземну практику необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід.

**Наумчук О.А., магістрант, 1-й р.н., ЗУП–18м, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет**

## **УМОВИ ПРАЦІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРАЦЕЗДАТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ**

Для задоволення власних потреб або ж досягнення поставлених цілей, людина виконує ряд дій, в процесі чого використовує певні затрати часу та здібності. Цей процес можливий за використання різного роду ресурсів, знярядь праці та виконання його в певних умовах виробничого середовища.

Загалом можна сказати, що умови праці – це сукупність чинників зовнішнього середовища, які справляють вплив на функціональний стан організму працюючих в процесі роботи. Саме вони є тим фактором, який здійснює прямий вплив на працездатність, життєдіяльність та, в подальшому на здоров'я людини загалом.

Умови праці нерозривно пов'язані з працездатністю, адже, виконання будь-якої роботи протягом довготривалого часу супроводжується стомленням організму, наслідком чого є зниження працездатності. Це є природнім процесом, проте, за комфортних умов праці, такий момент настає значно пізніше, що дає змогу виконати більші обсяги роботи.

Умови праці діляться на оптимальні, припустимі та шкідливі. Оптимальні умови забезпечують високий рівень працездатності, при відсутності негативного впливу на організм працівника. Це робота, яка виконується в комфортних виробничих умовах при допустимих фізичних, розумових і нервово-емоційних навантаженнях, тому функціональний стан організму можна вважати цілком нормальним. Припустимі умови праці включають роботи, що не перевищують гранично допустимих норм навантаження на працівника. За таких умов, не спостерігаються кардинальні зміни стану здоров'я. Можливе підвищене фізичне, нервово-емоційне або психічне навантаження, проте, у практично здорових людей після такої роботи стан організму швидко відновлюється і приходиться в норму при дотриманні оптимальних режимів праці і відпочинку. До шкідливих умов праці відносять роботи в несприятливих умовах, після виконання яких спостерігаються негативні реакції організму. Це можуть бути наслідки раптових або постійних перевантажень, часті стресові ситуації, що може супроводжуватися важкими порушеннями функціонування життєво важливих органів. В результаті впливу шкідливих умов праці, поступово знижується стійкість організму, суттєво підвищується рівень захворюваності працівників, з'являються виробничо-професійні захворювання, зростає кількість виробничих травм.

Для уникнення негативних наслідків, пов'язаних з роботою в шкідливих умовах, потрібно дотримуватися певних норм і стандартів, одним з яких є санітарно-гігієнічні умов праці. Дотримання санітарних норм сприяють збереженню здоров'я людини і підтримці стійкого рівня працездатності. Мікроклімат виробничого середовища включає в себе такі показники, як температура повітря, вологість, рівень тиску. Зниження або підвищення цих показників проти норми обумовлюють додаткові затрати енергії працівника, що призводить до зниження продуктивності праці, а періодичні коливання температури, наприклад, можуть викликати захворювання людини.

Негативно впливає на здоров'я і високий рівень шуму, вчасності, високочастотні звуки, шкідлива дія яких позначається на нервовій і серцево-судинній системах, також на органах травлення, підвищує кров'яний тиск та притупляє увагу, що призводить до швидкого стомлення. Вібрація, яка супроводжує велику кількість виробничих процесів, постійний вплив якої викликає захворювання суглобів, може навіть порушувати рухові рефлекси людини. Для зниження впливу шуму і вібрації потрібно, насамперед локалізувати причину їх утворення, також рекомендується застосовувати індивідуальні засоби захисту.

Серед умов, в яких відбувається трудовий процес, виділяють психофізіологічні умови, до яких відносять фізичні навантаження, робочу позу, напруженість уваги, монотонність, естетичний і фізичний комфорт та інші. Естетичні умови, такі як кольорове оформлення інтер'єру приміщення чи приміщення, озеленення територій, забезпечення спецодягом діють на працівника шляхом створення емоційного виробничого фону. Значно підвищується працездатність та результативність праці при роботі на новому сучасному устаткуванні, в зручному робочому одязі, тощо. Сприяє оздоровленню повітря, знижує пильність, заспокоює нервову систему, озеленення підприємства. Соціально-психологічні чинники характеризують взаємостосунки між членами трудового колективу і створюють відповідний психологічний настрій, що підвищує або знижує рівень працездатності колективу.

В сучасних умовах, коли зростає проблема поліпшення умов праці, керівники підприємств, зазвичай, вирішують цю проблему шляхом компенсаційних виплат персоналу, а не дотриманням санітарно-гігієнічних вимог, що суттєво знижує рівень працездатності та підвищує рівень захворюваності працівників підприємства.

Отже, умови праці на робочих місцях відіграють важливу роль для працівників, оскільки від них залежить рівень працездатності персоналу підприємства.

**Обіход М.С., магістрант, гр. УПМ–5, ФЕМ  
Науковий керівник – Обіход С.В., к.е.н., доц.  
Житомирський державний технологічний університет**

## **КРЕАТИВНИЙ КЛАС ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

У сучасному світі першість належить інноваційним економікам і інноваційним компаніям. Спершу ми були свідками того, як машинна праця замінює собою фізичну, тепер ми спостерігаємо за тим, як машини вчаться виконувати задачі, які ми звикли називати інтелектуальними. Проте вирішувати креативні задачі вони наразі не в змозі – процес виникнення нової ідеї, творчого мислення неможливо автоматизувати. Тому мистецтво, дизайн, мода, реклама, архітектура, ремесла, виробництво кіно- та відеопродукції, програмування (в том числі створення розважальних та інтерактивних програм і комп'ютерних іграшок), видавнича справа, освіта та наука у найближчому майбутньому залишатимуться за людством, будуть розвиватися та закріплювати свої позиції у структурі світової економіки. Креативні галузі економіки, а відповідно й професії, що потребують творчого підходу, – це та сфера суспільного виробництва, в якій штучний інтелект не створює конкуренції людині.

В соціології розглядається поняття «креативний клас». Взагалі, цей термін був запропонований американським економістом Р. Флорідою для окреслення соціальної групи населення, яка виникла зі становленням постіндустріальної економіки як частина середнього класу, що набуває значного впливу у розвинених країнах. Вони являються прикладом для наслідування, формують громадську думку та створюють інформаційно-культурний клімат. За дослідженнями експертів, в США відсоткова частка населення, зайнятого у креативній економіці, становить близько 30%, у Європі в середньому – 34–38%. Рекордсменом у цій галузі виступає Великобританія, де за різними підрахунками на креативному фронті зайнято від 40 до 42 відсотків жителів.

В якості характерних ознак креативного класу Р. Флорида виділив наступні:

- надання переваги горизонтальній мобільності над вертикальною. Працівники креативного класу, на відміну від працівників класів робочого і обслуговуючого, менш зацікавлені в просуванні по кар'єрній драбині та віддають перевагу мобільності на користь пошуку більш креативної роботи;
- віддають перевагу задоволенню духовних та моральних потреб у протизагромадському грошово-матеріальному;
- цінують відчуття особистої та суспільної свободи, прагнуть до збереження індивідуальності за будь-яких обставин;
- нерозривно пов'язані з процесами глобалізації, інформатизації та дигіталізації суспільства;
- наявність аналітичних навичок, на кшталт здатності логічно та послідовно мислити, висловлювати одну й ту саму ідею у різних формах, здатності до обробки значних масивів інформації та створення інформаційних системних об'єктів;
- спроможність адаптуватися у будь-якому соціальному середовищі, вміння подотримуватися людям, очолювати їх та керувати ними, у разі необхідності – пропонувати їм мотивуючу мрію та самому бути у певному сенсі її ілюстрацією.

Креативний клас не є однорідним. У ньому можна виділити три групи, які, незважаючи на наявність спільних рис, чітко диференціюються:

1. Супер-креативний кістяк – у різних країнах в залежності від загального рівня розвитку їх частка становить від 3 до 12 відсотків працюючих. Це професіонали, в фахові обов'язки яких входить не лише вирішення проблем, але й виявлення та аналіз цих проблем. До цієї групи переважно належать вчені, представники творчих професій, інженери, дизайнери, архітектори, політики, юристи, інтелектуальна еліта суспільства, яка формує громадську думку.

2. Креативні професіонали – до цієї категорії відносяться спеціалісти, які здатні вирішувати неординарні завдання високого рівня складності у своїй професійній галузі завдяки отриманим знанням та компетенції (управлінці, професії у сфері бізнесу та фінансів, охорони здоров'я, спеціалісти високотехнологічного виробництва тощо).

3. Богема – найменш численна група представників креативного класу (0,01–0,7%). Займаються творчістю, переважно – художньою.

Взагалі, виникнення креативного класу пов'язують з науково-технічним прогресом та вважають системоутворюючим класом інформаційного, постіндустріального суспільства, економіки знань. У своїй книзі «Креативний клас: люди, які створюють майбутнє» Р. Флорида зазначає, що для успішного розвитку креативної економіки необхідні три «Т»: технології, талант та толерантність. Саме завдяки концентрації цих трьох складових міста й країни перетворюються на креативні кластери та отримують значний економічний поштовх.

Отже, становлення й розвиток креативного класу є пріоритетним завданням сучасного економічного розвитку разом з пошуком дієвих мотиваційних механізмів до розвитку креативних індустрій.

## **ОСОБЛИВОСТІ ОПЛАТИ ПРАЦІ В КРЕАТИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

В останні десятиліття в силу об'єктивних чинників відбувається трансформація суспільного виробництва, зміна змісту та характеру праці, а відтак – суттєво зростає роль результатів розумової праці людини в соціально-економічному розвитку суспільства. На думку багатьох закордонних та вітчизняних вчених, менеджерів-практиків креативна діяльність – це ключ до інноваційної економіки, динамічний та високоприбутковий сектор глобальної економіки. На економічному форумі у Давосі у 2015 р. серед десяти ключових компетенцій, що були важливими для досягнення успіху в бізнесі, була визначена креативність (10 позиція в рейтингу). Проте наразі (за прогнозом аналітиків World Economic Forum) конкурентні переваги й лідерство соціальним організаціям мають забезпечувати такі компетенції, як критичне мислення та творчі здібності (креативність), від яких залежить можливість ефективної адаптації до зовнішніх змін (2 та 3 позиції в рейтингу затребуваних бізнес-компетенцій). Важливого значення набуває проблема створення умов для стимулювання творчості персоналу, оцінки та стимулювання праці креативних, інноваційних працівників.

Окрім того, в останні роки в світових масштабах відбувається суттєве зростання частки зайнятих в галузях креативної економіки. В Законі України «Про культуру» у 2018 р. було уточнено визначення креативної індустрії як видів економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження, а їх продукти і послуги є результатом індивідуальної творчості. Наразі відсутній єдиний підхід до класифікації галузей та видів діяльності креативної індустрії. У дослідженні UNCTAD виокремлюють 4 основні групи (9 підгруп) для класифікації, зокрема традиційна культура та культурні пам'ятки; образотворче мистецтво; галузі медіа (як традиційні – видавництво, аудіовізуальні твори, так і нові медіа (цифровий контент, відеоігри тощо); функціональний креатин (дизайн та креативні послуги, зокрема реклама). Класифікація креативних галузей Міністерства по культурі, інформації та спорту Сполученого Королівства об'єднує 14 видів креативної діяльності, зокрема архітектура, реклама, ринок мистецтва та антикваріату, ремесла, дизайн, мода, кіно, музика, виконавче мистецтво, галузь розваг та відпочинку, видавнича справа, телебачення, радіомовлення, створення програмного забезпечення. За окремими дослідженнями до креативної індустрії відносяться освіта і наука, охорона здоров'я, туризм; креативною визнається праця юристів, політиків, управлінців, ключових професіоналів у сфері бізнесу та фінансів, спеціалістів високотехнологічного виробництва. Тож застосовувати одні й ті самі принципи оцінки та оплати праці, управління мотивацією ключового персоналу транснаціональних корпорацій і невеликих студій однодумців не вдасться.

Вважаємо за доцільне виділити особливості праці креативної людини та виділити на цій основі стимулюючі принципи та основні форми оплати їх праці. Креативність розуміємо як потребу роботодавців в творчих працівниках, що здатні генерувати нестандартні ідеї, нетрадиційно підходити до виконання будь-яких виробничих завдань. Творча праця є видом інтелектуальної діяльності, результатом якої має форму нового образу, продукту, послуги, технічного або управлінського рішення, що відрізняються оригінальністю, унікальністю, новизною, а бізнес, зазвичай, надає їй суспільної користі та ринкової привабливості.

Підходи до стимулювання креативної праці передбачають використання індивідуального підходу (персоналізації) в оплаті праці та використання такої системи оплати праці, що має базову складову (враховує середньоринкову ціну послуг праці фахівця відповідної професії, спеціальності, кваліфікації та фінансові можливості підприємства, організації) та змінну (додаткові стимулюючі виплати, що залежать від індивідуальних результатів та ефективності роботи підрозділу, проектною групи підприємства, організації; визнають унікальність фахівця). Відповідно, постає питання щодо розробки критеріїв творчої та інтелектуальної праці, відмежування норм і методів регулювання їх праці. Величина стимулюючих доплат має бути значимою і суттєвою для працівника. Одним з найбільших стимулів для активізації інтелектуальної творчості є визнання результатів цієї творчості об'єктом права власності.

Погоджуємося з С.Б. Іваницькою щодо опосередкованих стимулів мотивації інноваційної діяльності: збагачення праці та розширення самостійності щодо постановки та вибору завдань творчого змісту, засобів їх реалізації; відшкодування витрат на підвищення кваліфікації, перепідготовку; зміна статусу в організації залежно від успіхів працівника; членство у наукових товариствах; участь в обговоренні питань новаторського змісту; участь в управлінні та прийнятті рішень, у розподілі прибутку.

Пошук і впровадження нової системи оплати праці креативного персоналу також залежить від стратегічного бачення та компетентності власника бізнесу, вищого менеджменту підприємства, організації.



УДК 331.431

**Панченко Д.О., магістрант, 1-й р.н., гр. ЗУП–18м, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет**

### **МОЛОДІЖНЕ БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ**

Наразі особливо гостро постає проблема зайнятості молоді. Молодь складає лише чверть загальної кількості населення працездатного віку, але вірогідність її безробіття втричі вища, ніж для дорослих. З одного боку, у молодому віці людина має високу мобільність, вона відкрита, готова до змін і пошуку роботи, а з іншого – їй не вистачає відповідного досвіду, щоб бути конкурентоспроможною на ринку праці. Недосконала законодавча база, відсутність чіткої державної стратегії забезпечення зайнятості молоді, невідповідність освітніх послуг з підготовки кадрів реальним потребам економіки, слабкі механізми стимулювання роботодавців до працевлаштування молоді перетворюють безробіття молодих людей на одну з найгостріших соціально-економічних проблем сучасної України.

В Україні, як і в інших країнах світу, найбільше від безробіття потерпають молоді особи віком від 15 до 24 років, серед яких рівень безробіття у II півріччі 2018 р. був найвищим в усіх вікових групах – 17,5%. Серед причин молодіжного безробіття в нашій країні можна виділити такі:

– небажання роботодавців приймати на роботу недосвідчену та некваліфіковану молодь. Особливо це стосується молодих жінок, оскільки існує висока ймовірність, що вони братимуть відпустки по догляду за дитиною та лікарняні;

– відсутність дійових стимулів для роботодавців при працевлаштуванні молоді. У процесі трудової діяльності недосвідченого молодого працівника є реальними ризики пошкодження засобів виробництва або інших фінансових збитків, а їх додаткове навчання за відсутності ефективної системи державних компенсацій спричиняє зайві витрати;

– суттєвий розрив між програмами навчання у ВНЗ і потребами підприємців. Невідповідність напрямів підготовки молодих фахівців потребам економіки призводить до професійно-кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці. Застарілі навчальні програми і матеріальна база закладів освіти не сприяють підготовці висококваліфікованих спеціалістів для роботи на сучасному обладнанні за інноваційними технологіями;

– низькі офіційні зарплати для молодих працівників, які пропонуються на робочих вакансіях, і, відповідно, небажання молоді їх заповнювати;

– високий рівень корупції при влаштуванні на «престижні» вакансії, особливо в державних установах і на великих підприємствах.

Проблеми молодіжного безробіття також зумовлені особливостями соціального стану і трудової поведінки: низькою адаптованістю та уразливістю до навколишнього економічного й соціального середовища; підвищеними вимогами при працевлаштуванні (престижність, заробіток), до змісту, характеру і умов праці; високою професійною і територіальною мобільністю, що пов'язано з неусталеністю економічних і соціальних зв'язків молодих людей. На багатьох промислових і сільськогосподарських підприємствах ще існують робочі місця, умови праці на яких та відповідне обладнання не змінювалися з 1970–1980-х років. Іншою вагомою складовою якості пропозиції роботи є рівень заробітної плати. Якщо припустити, що якісним робочим місцем можна вважати таке, де пропонується оплата праці становить не нижче трьох мінімальних заробітних плат станом на 1 березня 2019 р. – 12519 грн., то, за підсумками січня 2019 р., тільки Київська область, а також місто Київ за середнім розміром заробітної плати штатних працівників можуть відповідати зазначеному критерію.

На нашу думку, для вирішення проблеми молодіжного безробіття держава має подбати про створення атмосфери соціальної стабільності і захищеності для розглянутої категорії населення, а саме: знайти можливості додаткового фінансування державних програм та заходів у напрямку зайнятості; розробити систему заохочень та пільгового оподаткування, підприємств, що надають роботу молодим спеціалістам тощо; сприяти створенню необхідної кількості державних і комерційних спеціалізованих інститутів, що займаються працевлаштуванням, професійним консультуванням, психологічною підтримкою; формувати державне замовлення для вузів на такі спеціальності, які відповідають вимогам часу і умов сформованого ринку праці; стимулювати підприємства у збільшенні чисельності молодих фахівців при формуванні кадрового потенціалу підприємств (проводити на базі служб зайнятості та кадрових агентств семінари з роботодавцями; виділяти необхідні фінансові кошти на початковому етапі апробації молодого фахівця, організувати курси з планування кадрової політики для підприємців).

Отже, наполегливість молоді, яка дійсно хоче працювати, спільно з реалізацією ефективної молодіжної політики державою, спрямованої на отримання молодими людьми роботи з належними умовами праці, призведуть до поліпшення ситуації з безробіттям молоді і рівня економічного розвитку держави в цілому.

**Пінчукова В.О., магістрант, 1-й р.н, гр. УПМ–5, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет**

### **ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ З ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ**

Підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівників, з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця та вибір претендентів тих, що найбільше підходять, з врахуванням характеру та інтересів організацій. Перед початком підбору персоналу, треба чітко встановити завдання організації та зрозуміти, які люди будуть оптимально відповідати для цієї роботи в цій організації та колективі. У разі неправильного визначення цілей та пріоритетів є можливість великого ризику діяти в неправильному напрямі.

Сьогодні на практиці використовується безліч різноманітних технологій підбору персоналу, дедалі частіше креативні менеджери вдаються до нових, сучасних та цікавих методів. Звичайно, метод інтерв'ю є одним із найпопулярніших технологій при підборі персоналу. Зарубіжний досвід вказує, що ця технологія використовується приблизно сто років. Поряд з інтерв'ю використовуються також методи опитування, співбесіди, професійні випробування, тестування та ін. Складність професійного відбору персоналу в тому, що необхідно підбирати кандидата відповідно до певної ролі, яка призначена йому в колективі.

Як відомо, основних типових ролей всього шість: організатор; генератор ідей, який володіє творчим мисленням; експерт, який володіє великим обсягом знань і досвідом в конкретній галузі; виконавець, який є досить таки терпеливим, посидючим і неконфліктним, старанним, відповідальним; зв'язковий, який є найбільш комунікабельним та активним співробітником; критик, який має достатній багаж знань та власну думку, вміє аналізувати, давати оцінку та судження.

Найбільш цікавими інноваційними методами підбору персоналу є:

1) шокове інтерв'ю, метою якого є визначення стресостійкості кандидата, створюючи для нього стресові умови, щоб дати оцінку його реакції. Таким стресовим середовищем може бути: запізнення на співбесіду представника роботодавця на термін від півгодини і більше; вияв неуваги до здобутків, звання, освіти здобувача; втрату резюме кандидата; створення незручних умов: підпиляна ніжка стільця, занадто високий стілець, яскраве світло в очі;

2) brainteaser-інтерв'ю, метод дозволяє відібрати людей на ту роботу, де потрібні креативність та оригінальність, вміння справлятися з нестандартними завданнями і приймати самостійні рішення. Під час розмови претендент повинен відповісти на кілька дивних питань, вирішити складну логічну задачу;

3) аналіз імені-по батькові, досить не стандартний метод, прихильники якого стверджують, що є пряма залежність впливу імені на характер, вибір професії та темперамент людини;

4) аналіз місяця народження, від пори року, в яку народився кандидат, залежить чи відберуть його на відповідну посаду. Адже на вакантну посаду керівника, де необхідно проявити силу волі, витривалість, спрямованість, велика перевага вдається кандидату, народженому взимку. Народжені навесні – мають гарну витримку, кожне слово та вчинок зважують, уважно вислуховують думку співрозмовника, але є мінливими та невпевненими. Народжені влітку – емоційні, запальні, готові ризикувати, далекі від кар'єризму. Народжені восени розважливі, вміло прораховують кожен свій крок, не поспішають з висновками, швидко і вірно вирішують важкі питання;

5) використання фізіономіки, за рисами обличчя та його формою можна зробити висновки про життєву позицію кандидата, про його характер та відношення до запропонованої посади. Наприклад, люди, які мають круглу форму обличчя вважаються добрими, м'якими, вибирають гуманітарні професії, гарні вчителі. Квадратна форма обличчя – суворі, прямолінійні люди-виконавці. Прямокутна форма обличчя – врівноважені, розсудливі, цілеспрямовані, здатні доводити всі початі справи до кінця. Аналізуючи риси обличчя, варто звертати увагу на очі, ніс, вуха. Лідери мають великі очі з відкритим поглядом, а не великі очі мають врівноважені, націлені на результат кандидати. А ось маленькі очі мають хитрі та не щирі кандидати. Фізіономіка – це наука, тому тут варто аналізувати велику кількість факторів, навіть форму брів та зморшки. Для використання методу фізіономіки необхідно мати відповідний досвід, оскільки необхідно знати, які риси обличчя та міміка є характерними для тих чи інших соціотипів;

6) аналіз гороскопу, досить скептичний метод, але не дивлячись на це, до сих пір не втрачає своєї популярності.

Отже, застосовуючи будь-який метод для відбору персоналу, варто пам'ятати, що вони не можуть дати точної характеристики кандидата, так як на особистість кожної людини впливають її виховання, оточення та інші фактори. В системі відбору персоналу завжди є місце як інноваційним технологіям, так і стандартним традиційним методам.

Полонська Н.О., студ., IV курс, гр. УП–21, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет

### ОБ'ЄКТИВНІ ТА СУБ'ЄКТИВНІ ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Велика кількість авторів досліджувала причини конфліктів. Підсумувавши твердження фахівців, можна сформулювати об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів. Розглянемо їх детальніше. Причини конфлікту, що з'явилися або існують незалежно від волі людини розуміються як об'єктивні, серед них можна зазначити:

- недосконалість існуючих в державі законодавчих і правових норм – часта причина трудових конфліктів;
- нерівномірно розподілені корисні копалини та ресурси на нашій планеті, що є причиною міждержавних конфліктів;
- напружена соціально-економічна ситуація в країні або ж на конкретному підприємстві як часта причина малих та великих конфліктів і т.д.

Комплекс індивідуально-особистісних особливостей людей, їх інтересів, переконань, потреб, ціннісних орієнтацій та інше представляє собою суб'єктивні причини конфліктів. Серед них можна виділити:

- конфлікти на основі світоглядних, морально-етичних, релігійних розбіжностей;
- конфлікти, засновані на невідповідності особистісних якостей людини займаній посаді, конкуренції у розподілі матеріальних ресурсів і доходів організації і т.д.

Зазначена категорія причин, можлива на будь-якій стадії конфлікту і зміну його перебігу складно визначити.

Виділяючи об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів, варто також зазначити, що існують причини, які носять змішаний об'єктивно-суб'єктивний характер, які здебільшого зустрічаються в реальній практиці діяльності підприємств. Даний факт виділяє конкретні організаційні причини конфліктів.

Узагальнивши бачення різних фахівців, можна виокремити наступні об'єктивні причини організаційних конфліктів:

- невідповідність структури організації та елементів, що в неї входять, тій діяльності, яку вона здійснює. Завеликий штат співробітників або, навпаки, недостатня чисельність людей і структурних підрозділів, що забезпечують життєдіяльність організації, часто лежать в основі виробничих, міжгрупових конфліктів;
- низький рівень матеріального забезпечення функціонування організації. Відсутність потрібного робочого обладнання, мінімально достатньої інфраструктури, робота при шкідливих умовах праці часто являє собою причини, при яких виникає безліч конфліктів.

Серед суб'єктивних причин організаційних конфліктів на підприємстві необхідно відзначити наступні:

- невідповідність або неповна відповідність працівника займаній посаді. Найяскравіше ця причина проявляється при конфліктах по «вертикалі», тобто між керівником та підлеглим. Для виключення таких конфліктів, необхідна продумана система підбору персоналу (особливо на управлінські посади) і програма адаптації співробітника на робочому місці;
- хибні рішення керівників та співробітників. Таку причину конфлікту часто називають «людським фактором». Для виключення таких організаційних конфліктів, необхідна налагоджена система контролю в організації;
- відмінність інтересів членів організації, що призводить до конфлікту між ними. Важливим заходом протидії даного конфлікту є наявність в організації чіткого дотримування системи правил розподілу основного робочого навантаження та винагороди за виконання;
- відмінність ціннісних орієнтацій. Наприклад, якщо для одних працівників цінністю є змістовна та цікава робота, а для інших головне матеріальна винагорода, як наслідок така ситуація призведе до конфлікту. Основне завдання керівника у запобіганні даного типу конфлікту – підтримка розвитку корпоративної культури, поєднання власних цінностей персоналу з корпоративними цінностями, згуртування колективу.

Отже, існує велика кількість причин, з якими зустрічається керівник організації на практиці, щодо яких відсутній універсальний засіб їх вирішення або профілактики. Однак, якщо конфлікт вже почався, то визначити його справжню причину та можливі наслідки багато в чому допомагає знання типу конфлікту.

**Савицька Ю.В., студ., IV курс, гр. УП–21, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет**

## **МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Суперечності, що виникають у результаті відмінності у поглядах, інтересах, прагненнях людей і сприймаються та оцінюються його учасниками як несумісні з їх власними. Це супроводжується спробами примусового нав'язування власної позиції і призводить до психологічної напруженості та протиборства.

Поняття «конфлікт» означає зіткнення двох або декількох соціальних груп, організацій, осіб і т.д. з метою однієї із сторін реалізувати свої матеріальні або духовні інтереси за рахунок іншої. Це боротьба, де використовуються будь-які засоби, щоб тільки здобути перемогу.

Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною, тенденцій у свідомості окремого індивіда, у міжособистісних стосунках індивідів чи груп людей, яке (зіткнення) супроводжується негативними емоційними переживаннями.

Щоб визначити суть конфлікту, важливо виділити його основні ознаки, сформулювати умови його виникнення. Конфлікт завжди виникає на основі протилежно спрямованих мотивів і суджень, поглядів, які можна вважати необхідною умовою виникнення конфлікту. Для конфлікту завжди характерне протистояння суб'єктів соціальної взаємодії, що виявляється через нанесення взаємного збитку (морального, матеріального, фізичного, психологічного та ін.). Необхідними й достатніми умовами виникнення конфлікту є наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно спрямованих мотивів і суджень, а також стан протиборства між ними.

Стратегія вирішення конфліктів має на меті припинення протиборства сторін і пошук прийняттого рішення проблем. Реалізація цієї стратегії передбачає дії керівника з аналізу реальних конфліктів і визначення методів їх вирішення.

Розрізняють організаційно-структурні, адміністративні та міжособистісні методи управління конфліктами. Організаційно-структурні методи управління конфліктами пов'язані з проведенням змін в структурі організації. До них відносяться:

– чітке формулювання і роз'яснення працівникам їх завдань, прав, повноважень і відповідальності. Це ефективний метод, що запобігає можливим зіткненням і допомагає «навести порядок», якщо конфлікт вже почав свій розвиток;

– використання координуючих механізмів – це встановлення ієрархії повноважень, в складних організаціях – введення в структуру управління спеціалізованих інтеграційних служб, завданням яких служить ув'язка цілей різних підрозділів (міжфункціональних груп, цільових груп та ін.);

– встановлення загальної мети, формування загальних цінностей – це об'єднує працівників організації, створює згуртований колектив і ймовірність розвитку конфліктів значно зменшується. Підвищенню згуртованості колективу і його «спрацьованості» сприяє інформованість всіх співробітників про стратегію, політику та перспективи розвитку організації і її підрозділів;

– розробка структури заохочень, при якій виключається зіткнення інтересів різних працівників і підрозділів.

Адміністративні методи управління конфліктом припускають директивне втручання в його процес. Наприклад, для роз'єднання конфлікту між підрозділами організації застосовуються адміністративні заходи, їх розведення по ресурсам (цілям, засобам). До цієї групи методів належить вирішення конфлікту на основі наказу керівника або рішення суду.

До міжособистісних методів управління конфліктами належать: ухилення, «відхід від конфлікту», що має на увазі, що людина намагається бути нейтральним, знаходиться в стороні від конфлікту, щоб не піддаватися стресу; протиборство, конкуренція – це спроба змусити прийняти свою точку зору за всяку ціну, не зважати на думку інших учасників конфлікту; пристосування на ділі означає придушення або згладжування конфлікту; вирішення конфлікту через компроміс – означає така поведінка, коли помірно враховуються інтереси кожної зі сторін, тобто для кожної зі сторін прийняте рішення буде вигідним; вирішення конфлікту через співробітництво, що означає визнання відмінностей в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти рішення, прийнятне для всіх сторін.

Отже, при вирішенні конфліктів на практиці можна користуватися різними методами. Зрозуміло, що загальними рекомендаціями неможливо вирішити конкретні розбіжності. Дії як керівників, так і інших членів трудового колективу будуть залежати від конкретної ситуації, підхід до вирішення конфлікту в кожному випадку буде індивідуальним. Але знання з сфери управління конфліктами повинні допомогти менеджерам перейти від конфронтаційного мислення до істинного співпраці.

Свідерська Д.І., студ., IV курс, гр. УП–21, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет

### ІНДИВІДУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ, ЩО ЗУМОВЛЮЮТЬ СХИЛЬНІСТЬ ДО КОНФЛІКТІВ

Особистісним фактором виникнення конфліктів є рівень конфліктності особистості. Коли цей рівень високий, говорять про конфліктну особистість, яка схильна до конфліктних взаємовідносин. Узагальнюючи дослідження психологів, можна сказати, що до таких якостей можуть бути віднесені наступні:

– неадекватна самооцінка своїх можливостей і здібностей, яка може бути як завищеною, так і заниженою;

– прагнення домінувати будь-що, де це можливо і неможливо;

– консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання подолати застарілі традиції;

– зайва принциповість і прямолінійність у висловлюваннях і думках, прагнення сказати те, що є, на погляд особи, правдою, іншому в очі, незважаючи ні на що;

– певний набір емоційних якостей особистості: тривожність, агресивність, упертість, дратівливість.

Різне поєднання конфліктних якостей у характері конкретної людини обумовлює типи конфліктних особистостей, до яких належать наступні:

1) демонстративні: прагнуть будь-що перебувати у центрі уваги;

2) ригідні: надмірна честолюбність, завищена самооцінка, небажання рахуватись з думкою інших;

3) некеровані: імпульсивність, нестриманість, зухвалість, знижений самоконтроль, агресивна, екстравагантна поведінка;

4) педантичні: надмірні вимоги до інших, різка критика, тривожність, підозрілість;

5) раціоналістичні: використовують конфлікт як засіб досягнення своїх цілей;

6) безвольні: без власних переконань, принципів, діють під впливом інших.

Як вважає М. Пірен, існує значна кількість комбінацій особистісних рис, які утворюють різноманітні типи конфліктогенної особистості: агресивісти, що постійно чіпляються до оточуючих, висловлюючи їм свої в'їдливі зауваження, непомірно дратуються, коли їх ігнорують; скаржники, які завжди на когось або на щось скаржаться, але не беруть на себе відповідальності за проблеми; мовчуні, які тримають свої міркування при собі і цим ставлять оточуючих у складне становище, яким важко здогадатись, про що насправді думають і чого бажають їхні партнери по спілкуванню; занадто поступливі, які завжди погоджуються з усім і обіцяють підтримку, проте слова в них розходяться з ділом; песимісти, які завжди у будь-якій справі налаштовані на невдачу, на різні пропозиції з легкістю відповідають «ні» і відчувають сильне занепокоєння, з чимось погодившись; нерішучі, які бояться помилитись, якомога довше не приймають рішення, що залежить від них, аж доки потреба у ньому не відпадає; всезнайки, які своєю начебто обізнаністю вводять в оману оточуючих.

За даними Н.В. Гришиної, для жінок більш характерні конфлікти, пов'язані з їхніми особистими проблемами: заробітною платою, розподілом відпусток, премій. Чоловіки більше схильні до конфліктів, пов'язаних безпосередньо із самою виробничою діяльністю, вони більш критично відносяться і до самої виробничої діяльності, і до керівництва. У молодих людей більшість конфліктів виникає з питань дисципліни. З віком більш питомо вагу займають конфлікти, пов'язані з цільовими характеристиками діяльності, одночасно скорочується число конфліктів, викликаних проблемами адаптації працівників у виробничому колективі.

Актуальним є розгляд особливостей сублімації творчої діяльності як способу вирішення конфлікту людей з різними типами темпераменту, оскільки саме темпераментом модифікується ефективність творчої діяльності. Необхідно враховувати особливості людей із різними темпераментами, щоб правильно сублімувати вирішення характеру міжособистісного конфлікту. Передусім, це стосується таких якостей, як здатність розуміти запропоноване завдання, прогнозувати можливе майбутнє, уміння переносити невизначеність, продукувати ідеї, долати труднощі, що виникають на шляху до рішення, а також бажання й уміння працювати у творчому колективі.

Отже, ураховуючи показники відношення до творчості та творчого процесу підлеглих, керівник має таким чином організувати роботу, щоб конфлікти були лише конструктивними й ставали причиною створення нових ідей та вдалого виконання творчих проєктів. Для подолання деструктивних конфліктів у творчому колективі менеджер має вибрати для себе найбільш дієві методи подолання таких ситуацій залежно від характеру та особистих якостей учасників творчого процесу організації. Управління конфліктом може виражатися у врегулюванні, завершенні, запобіганні, профілактиці, ослабленні, придушенні, відстроченні тощо.

**Сівак Т.О., магістрант, 1-й р.н., гр. ЗУП–18м, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет**

### **МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ**

Сучасний рівень розвитку виробництва та масштабні зміни в економічній і соціальній сферах суспільства висувають підвищені вимоги до людини в її професійній діяльності, зростає значимість соціальних наслідків людських рішень. Розширився спектр управлінських проблем, в яких особливу актуальність і значимість набувають аспекти формування і управління морально-психологічним кліматом у трудовому колективі. Окрім того, це диктується збільшеними вимогами до рівня психологічної включеності індивіда в його трудову діяльність і ускладненням психічної життєдіяльності людей, постійним зростанням їх особових домагань.

Трудовий колектив є сукупністю об'єднаних для спільних дій з досягнення суспільно-корисних цілей людей, пов'язаних спільністю інтересів, оформлених структурно та таких, що мають органи управління, забезпечення дисципліни та відповідальності. Трудовий колектив – це соціальна спільнота, яка являє собою сукупність малих груп, що є безпосереднім соціальним оточенням співробітника. Соціальні функції цих груп мають подвійний характер: включення працівників у соціально-трудова відносини основного колективу та створення на основі особистих контактів працівників мережі емоційних, психологічних стосунків. Поєднання цих двох груп відносин – соціальних та психологічних – утворює міжособистісні групові відносини, характерні для трудового колективу.

Соціально психологічний клімат у трудових колективах характеризується мірою задоволеності кожного члена колективу соціально-трудова відносинами, трудовою діяльністю. Оцінка цієї міри досить суб'єктивна, однак формується вона й об'єктивними чинниками, серед яких: характер та зміст трудової діяльності, розміри винагороди, перспективи, наявність супутніх можливостей, а також специфічні особливості діяльності.

Велике значення для формування сприятливого соціально-психологічного клімату має психологічна та морально-психологічна сумісність членів трудового колективу. Перша ґрунтується на відповідності їх темпераментів, а друга – на відповідності професійних та морально-психологічних якостей.

Соціально-психологічна сумісність членів трудового колективу забезпечується рядом умов, серед яких:

- раціональний розподіл функцій, за якого ні один із суб'єктів взаємодії не зможе досягти успіху за рахунок іншого, чи у випадку, коли той зазнає невдачі;
- відповідність особистих можливостей кожного структурі та змісту його трудової діяльності;
- наближеність чи збігання моральних позицій, на основі чого виникають взаємна довіра, прагнення до співробітництва та бажання взаєморозуміння;
- однорідність мотивів діяльності та індивідуальних прагнень членів трудового колективу;
- можливість взаємодоповнення та органічного поєднання здібностей кожного в єдиному трудовому процесі.

Соціально-психологічний клімат у колективі – це переважаюча в колективі система взаємовідносин між його членами, обумовлена як соціально-психічними особливостями кожного окремо взятого члена, так і об'єктивно сформованими ситуаціями всередині групи, що зачіпають інтереси суб'єктів і мають тимчасовий або постійний, затяжний характер. Інакше кажучи, на соціально-психологічний клімат у колективі впливають як внутрішні, суб'єктивні чинники, так і зовнішні, або ситуаційні.

Суттєвим елементом у загальній концепції соціально-психологічного клімату є характеристика його структури. В якості основної структурної одиниці соціально-психологічного клімату більшість дослідників виділяють категорію «відносини», яка також прийнята автором статті за основу. Тоді у структурі соціально-психологічного клімату стає очевидною наявність двох основних підрозділів – відносини людей до праці та їх відносини один до одного.

Б.Д. Паригін пропонує відносини один до одного диференціювати на відносини між колегами та відносини у системі керівництва та підпорядкування. Урешті-решт, все різноманіття відносин можна розглянути через призму двох основних параметрів – об'єктивного стану та суб'єктивної задоволеності відносинами.

Отже, соціально-психологічний клімат є істотним фактором життєдіяльності окремої людини та компанії в цілому, який впливає на всю систему соціальних відносин, на спосіб життя людей, на їх повсякденне самопочуття, працездатність та рівень творчої та особистісної самореалізації. Зрозуміло, що таке неоднозначне явище може трактуватися в різних аспектах. Також очевидно й те, що за різноманітним підходів до розуміння клімату стоїть бачення його багатогранності, його складної структури.

**Сімайкін С.Г., магістрант, 1-й р.н., гр. ЗУП–18м, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах модернізації сучасного українського суспільства під впливом системних ринкових перетворень особливу актуальність в управлінні організаціями набуває проблема здійснення кадрової політики, спрямованої на задоволення потреб організації у кваліфікованій робочій силі.

Для підвищення ефективності кадрової політики вітчизняним підприємствам слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

1) кадрове планування, яке відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається;

2) аналіз роботи, нормування праці та оцінювання результатів виконання, які дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади на підприємстві.

3) система стимулювання, яка дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

4) організаційна культура, тобто порядки, норми поведінки і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, чим знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями.

5) система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу, яка полягає в забезпеченні їх легкого входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників.

При формуванні кадрової політики, для визначення напрямку діяльності в організації, необхідно дотримуватись основних принципів кадрової політики, а саме:

– в управлінні персоналом – принцип однакової необхідності досягнення індивідуальних і організаційних цілей, який визначає необхідність пошуку чесних компромісів між адміністрацією і працівниками;

– у підборі і розстановці персоналу – принцип відповідності, який визначає необхідність відповідності обсягів завдань, повноважень, відповідальності можливостям людини; принцип професійної компетенції, який визначає необхідність наявності рівня знань, відповідного вимогам посади; принцип практичних досягнень, який визначає наявність певного рівня досвіду; принцип індивідуальності, який визначає наявність індивідуальних якостей працівника, рис характеру для виконання необхідної роботи;

– в оцінюванні та атестації персоналу – принцип відбору показників оцінювання, який визначає необхідність формування системи показників, що включає мету оцінювання, критерії і частоту оцінок; принцип оцінювання виконання завдань, який визначає необхідність оцінювання результатів діяльності за визначеними критеріями;

– у розвитку персоналу – принцип підвищення кваліфікації, який визначає необхідність періодичного навчання персоналу підприємства відповідно до індивідуальної стратегією розвитку співробітника; принцип саморозвитку, який визначає необхідність розвитку за наявності здібності до певного виду діяльності;

– у мотивації і стимулюванні персоналу – принцип відповідності оплати праці обсягу і складності виконуваної роботи, який визначає необхідність наявності ефективної оплати праці співробітників; принцип відповідного поєднання стимулів.

Для запровадження ефективної кадрової політики дуже важливо ще на стадії формування передбачити основні критерії оцінювання її ефективності на підприємстві. Це дуже складно, оскільки в Україні немає досвіду оцінювання ефективності кадрової політики взагалі, а не лише окремих її складових. Кадрова політика має акцентувати увагу на інтелектуальній, соціальній, організаційній та інших складових.

Отже, при проведенні кадрової політики на підприємстві потрібно розуміти, що вона має забезпечувати збільшення можливостей підприємства, реагувати на вимоги технології і ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому. Вона має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу.

**Слободенюк В.О., студ., І р.н., гр. УП–22к, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет**

### **ДЕМОГРАФІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Формування трудового потенціалу є вирішальною передумовою соціально-економічної стабілізації країни, а його ефективне використання стає основою продуктивності національної економіки. Сьогодні важливим завданням є визначення та дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на формування трудового потенціалу країни. При цьому до факторів зовнішнього впливу належать: рівень соціально-економічного розвитку країни; рівень демографічного розвитку країни; стан національного та регіонального ринку праці й умови формування ціни робочої сили та ін.

Величина трудового потенціалу країни більшою мірою залежить від демографічної ситуації. Демографічні фактори впливають в основному на кількісну складову трудового потенціалу. Однак їх вплив не зводиться до суто кількісних тенденцій, оскільки виявляється у формуванні демографічної якості населення через його генофонд, стан здоров'я, тривалість активного періоду.

У сучасній економічній науці трудовий потенціал розглядається як складна економічна категорія. Оскільки головним смисловим словом є «потенціал», тобто можливість реалізації чого-небудь, то трудовий потенціал виражає, з одного боку, певні можливості людських ресурсів або окремого працівника, які можуть бути використані в суспільно корисній діяльності, а з іншого – характеристику якостей людських ресурсів або окремого працівника, що відображають рівень розвитку їх здібностей, придатності й підготовленості до виконання робіт певного виду і якості, ставлення до праці, можливостей і готовності працювати з повною віддачею сил і здібностей.

Під впливом демографічних процесів, що відбуваються в країні, трудовий потенціал може скорочуватись або зростати. Демографічними факторами формування людських ресурсів є інтенсивність відтворення населення, що залежить від рівня народжуваності, оскільки чим вищий цей рівень, тим швидше зростають людські ресурси, а також від міграційних процесів, тобто залежно від співвідношення кількості приїжджаючих і від'їжджаючих збільшуються або зменшуються людські ресурси.

Для демографічної ситуації України характерним є падіння народжуваності, зростання смертності та зменшення міграційного сальдо. Таким чином, при повільному зростанні населення і тим більше при його скороченні збереження наявних людських ресурсів стає одним із головних загальнодержавних завдань. Незважаючи на те що скорочення загальної чисельності населення у наступному році порівняно з попереднім роком не дуже велике, приблизно становить 1%, у довгостроковій перспективі можна очікувати серйозного впливу цього фактора на структуру й обсяг національного та регіонального ринку.

Гострою соціально-демографічною проблемою є не стільки зменшення чисельності населення, скільки трансформація його вікової структури, зокрема зростання питомої ваги осіб старших вікових груп. Віковий склад населення істотно впливає на демографічні процеси: інтенсивність смертності значно вище серед осіб похилого віку, ніж серед молоді. Старіння населення зовсім не пов'язано зі збільшенням тривалості життя. Цей процес обумовлений різким падінням народжуваності.

На статево-вікові характеристики населення, які разом із міграційними процесами визначають тенденції демографічного розвитку, діють фактори, що впливають на стан здоров'я. Так, зокрема, на стан здоров'я людини впливають такі чинники, як генетичні особливості індивіда, якість медичного обслуговування, екологічні умови проживання, географічні особливості території, умови праці та побуту, соціально-економічний стан родини, можливість займатися фізичною культурою та ін.

Зазначимо, що останнім часом зміна структури населення супроводжується фізіологічною деградацією більшості населення, що знаходить своє концентроване вираження в погіршенні стану здоров'я, збільшенні захворювань, що негативно впливає на формування трудового потенціалу. Аналіз статистичних даних свідчить, що протягом останніх років збільшується кількість ВІЛ-інфікованих і хворих на СНІД, хворих із діагнозом розладу психіки й унаслідок уживання наркотичних та психоактивних речовин, хворих на злоякісні новоутворення, активний туберкульоз.

На стан здоров'я населення та тривалість життя має вплив і екологічна ситуація. Вплив екологічного фактора виявляється через зміну кількісних та якісних характеристик трудового потенціалу на всіх стадіях його відтворювального циклу. Так, сьогодні значних масштабів досягає хімічне і механічне забруднення атмосфери та гідросфери.

Отже, на сучасному етапі відбуваються істотні зміни у демографічній структурі населення, що викликало істотне погіршення кількісного та якісного стану трудового потенціалу країни. Основними причинами погіршення демографічної ситуації в Україні можна вважати: падіння рівня і якості життя; зміну цінностей та зміну традиційного життєвого укладу; домінування міського способу життя над сільським; зростаючу глобальну нерівність у розподілі ресурсів і благ між багатими і бідними країнами.



## ВИМІРЮВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

Важливим значенням в розробці та реалізації сучасної соціально-економічної політики як на рівні регіонів, так і для країни загалом лежить поняття «соціальний капітал». Одним із основних компонентів соціального капіталу є довіра. Довіра, одна з найбільш важливих інтегруючих сил в суспільстві. Довіра буває особистою – до конкретної людини, і абстрактною, коли вона будується не на основі особистих відносин, а породжується соціальними інститутами.

Рівень міжособистісної довіри в тій чи іншій країні багато в чому зумовлює перспективи економічного прогресу і зростання добробуту, а також діє здатність суспільства і стійкість демократичних інститутів. Не менш важливими компонентами соціального капіталу є поняття: «підтримка», «взаємодопомога», «соціальні мережі», «добровольчі асоціації», «людський капітал» тощо. Тому теорія соціального капіталу є найбільш рухомою теорією.

Саме поняття «соціальний капітал» було впроваджене до наукового обігу в 80–90-ті роки ХХ ст. завдяки працям Дж. Якобса, П. Бурдье, А. Портеса, Дж. Коулмена та Р. Патнема. Хоча вперше термін «соціальний капітал» вжив Л. Дж. Ханіфан в 1916 році в дискусіях із сільськими школами для опису найважливіших обставин, які впливають на повсякденне життя кожного.

Розглянемо ступені прояву соціального капіталу в аспекті суспільства, які, на наш погляд, можна використовувати як компоненти вимірювання соціального капіталу: перший ступінь утворює безпосереднє соціальне оточення індивіда: родичі, друзі, знайомі, найближчі сусіди і т.д. Відносини в рамках первинних мереж підтримки будуються на міжособистісній основі. Наступний щабель соціального капіталу виявляється в локальних спільнотах, які, як правило, збігаються з місцем проживання індивіда. В рамках таких локальних спільнот актуальність особистісних зв'язків і відносин починає поступово розвиватися. На цьому рівні можливості вирішення особистих проблем досягаються через вирішення деяких проблем локального співтовариства в цілому. На третьому щаблі розгляду соціального капіталу враховується включеність індивіда в різні громадські та професійні організації. В цьому випадку мова йде про взаємодію в рамках формальних організаційних структур.

Соціальний капітал на наступному ступені реалізується індивідом в різних формах громадянської активності: участь у політичних партіях, рухах, акціях. Індивід в даному випадку може використовувати весь арсенал конституційних прав для реалізації своїх політичних та економічних інтересів за допомогою використання наявних інституційних механізмів (вибори, референдуми, звернення в судові інстанції, правоохоронні органи, органи виконавчої влади, засоби масової інформації, банківські вклади, участь у діяльності фондового ринку та ін.).

Беручи участь у різних формах громадянської активності, індивід прагне задовольнити свої інтереси в прийнятті та ефективному виконанні певних законів, отриманні відсотків, дивідендів. В ідеальному варіанті ці інститути повинні сприйматися індивідом не через призму особистих зв'язків з потрібними людьми в певних структурах, а як анонімні механізми, що функціонують в залежності від ступеня законодавчої, технічної або матеріальної забезпеченості, а не від щохвилинних інтересів окремих осіб, які представляють ці інститути.

Запропонований, російським вченим В.Н. Тітовим, вище наведений підхід до вимірювання компонентів соціального капіталу можна співвіднести з мікро-, мезо- та макрорівнями. Мікрорівень відповідає індивідуальному рівню аналізу, де основною одиницею системи є індивід. Даний погляд висвітлюється у працях П. Бурдье, Дж. Коулмена, Г. Беккера. Мезорівень відповідає таким осередкам володіння соціальним капіталом, як сім'я, група, корпорація, громада, спільнота та відповідним відносинам між ними. Р. Патнем, описуючи політичне та культурне життя в Італії та США, розкриває сутність таких понять, як асоціації, клани, громадянське суспільство, що формують соціальні мережі власного соціального капіталу, будуючи відносини всередині мережі на основі таких якостей індивідів, як взаємність та надійність, уподібнюючи соціальний капітал до громадянської чесноти.

На макрорівні соціальний капітал є предметом аналізу взаємодії мікро- та мезорівнів, тобто системою взаємовпливів індивіда на групу чи спільноту. До цього напряму слід віднести Ф. Фукуяму та Дж. Філду, які детермінують соціальному капіталу функцію культурного компоненту сучасних суспільств.

Отже, соціальний капітал – це накопичений ціннісний та інституціональний ресурс, включений в процеси розвитку місцевої громади і є індикатором її розвитку. Компоненти соціального капіталу «довіра», «підтримка», «взаємодопомога» є проєктом нової стратегії існування людства – теорії соціального капіталу.

## ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній економіці особливо затребуваний інтелектуально-креативний потенціал працівників, тобто здатність персоналу працювати в інноваційному режимі. Креативність визначається як здатність людини до творчості, як стан людини, інтелект якої має стійку мотивацію до інноваційної діяльності.

Відомі методи формування досить короткотермінового стану креативності: спроб і помилок, асоціативні (Арістотель), евристичні (Сократ), мозкового штурму (А. Осборн), синектики (У. Гордон), морфологічного аналізу (Ф. Цвіккі), що прискорюють строки отримання заданого результату.

На практиці менеджмент стикається з низкою особливостей, що ускладнюють вирішення поставленого завдання:

- процес мотивації – довгострокове завдання, за п'ять років прихильниками змін стають тільки дві третини персоналу;
- щоб спонукати працівника до творчого підходу у роботі, необхідно зняти його установку до спротиву змінам, які тягнуть за собою інновації;
- превентивна професійна перепідготовка знімає багато приводів до появи і закріплення у свідомості працівника негативного ставлення до інновацій;
- діапазон компетенцій, знання і здатність до творчості стають основними характеристиками працівників, «які перестають бути безликою робочий силою»;
- методи оплати інноваційного праці мають використовувати технології компенсаційного менеджменту, що включає матеріальні та нематеріальні компенсації працівникам, зайнятим інноваційною працею;
- реалізація програм соціального розвитку підприємства ініціює процеси формування професійно-кваліфікаційної структури персоналу, задоволення життєвих потреб працівників.

При переході підприємства на інноваційний шлях розвитку виникає проблема формування креативної поведінки персоналу, що передбачає виконання часто жорстких вимог діяльності. З іншого боку, креативність працівників є результатом послідовного задоволення їх потреб у підвищенні професійного рівня, зміцненні в свідомості їх значимості для підприємства, в розвитку впевненості в собі, ділової ініціативи і творчої активності. Для того, щоб узгодити ці речі необхідно притримуватися відповідної методики формування креативного потенціалу працівників.

Рекомендованою нами методикою передбачено поетапне здійснення заходів щодо формування креативного потенціалу персоналу підприємства. В якості інструментарію пропонується використовувати програми соціального розвитку підприємства. На першому етапі реалізовані заходи соціальної підтримки, що сприятимуть задоволенню основних життєвих потреб працівників, і освітні програми можуть істотно підвищити кваліфікаційний потенціал підприємства. У результаті відчуватиметься помітне зміцнення почуття соціальної захищеності, нейтралізація негативного ставлення деяких працівників до інновацій на підприємстві.

На другому етапі необхідно провадити розвиток відносин соціального партнерства шляхом стимулювання трудової активності працівників. Як результат – зміцнення в свідомості людей значущості їх праці для підприємства, зниження плинності, підвищення якості роботи, лояльності до інноваційних ініціатив менеджменту підприємства. На третьому етапі для найбільш активної частини персоналу можна скористатися технікою розвиваючого навчання, що передбачає включення працівників у процес безперервного самонавчання, розвиток у них творчого, морального та комунікативного потенціалів. У результаті очікується підвищення впевненості працівника в собі, своїх можливостях, об'єктивність самооцінки, комунікабельність, творчий підхід до роботи.

На четвертому етапі працівникам, які демонструють креативний тип поведінки, лідерський підхід до організації інноваційної діяльності, мають бути надані можливості самореалізації, включаючи участь в роботі тимчасових інноваційних колективів. Тут можуть активно використовуватися методи компенсаційного стимулювання результатів творчої праці персоналу, коли поряд з бонусами за інноваційні рішення широко використовуються нематеріальні заходи стимулювання.

Відтак, формування креативної поведінки працівників підприємства є досить тривалим процесом, в ході якого в цілому по підприємству підвищується рівень соціального розвитку колективу. Одночасно проходять процеси селекції найбільш активної частини працівників, схильних до творчої праці.

Отже, на підприємствах при переведенні їх на інноваційний шлях розвитку для уникнення опору інноваціям з боку працівників доцільно застосовувати відповідний методичний підхід. Це дозволить ефективно формувати креативний потенціал персоналу, керувати поведінкою кваліфікованих, впевнених в собі працівників тощо.

Тушак А.В., магістрант, 1-й р.н., гр. УПМ–5, ФЕМ  
Науковий керівник – Богоявленська Ю.В., к.е.н., доц.  
Житомирський державний технологічний університет

### КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ЯК КЛЮЧОВА ОСОБИСТІСНА КОМПЕТЕНЦІЯ ФАХІВЦЯ МАЙБУТНЬОГО

Ми живемо в еру, коли стрімкий розвиток таких технологій, як штучний інтелект, нанотехнології, 3D-друк, роботехніка впливають на вимоги до знань і вмінь робочої сили. Четверта промислова революція змінює умови, в яких працює людина, і до них потрібно бути готовими, щоб не випасти з обігу речей у сучасному суспільстві.

Вже за декілька років ми зможемо побачити зміну більше ніж 35% робочих навичок, притаманних сучасним людям, – йдеться в доповіді Всесвітнього економічного форуму Future of Jobs. Деякі професії невдовзі зникнуть, інші будуть розвиватися, а ті, яких зараз навіть і не існує, – стануть звичайним явищем.

Згідно прогнозу аналітиків World Economic Forum, на першому місці у 2020 році за рівнем затребуваності серед роботодавців залишиться вміння працівників вирішувати складні структуровані завдання (complex problem solving), при цьому потреба в фахівцях з даною практичною навичкою збільшиться на 52%.

Коли роботодавці говорять про навички комплексного підходу вирішення проблем, вони часто посилаються на здатність вирішувати складні завдання або розв'язувати несподівані ситуації на робочому місці, а також вирішувати складні бізнес-завдання. Організації покладаються на людські ресурси, які можуть оцінювати обидві ситуації і спокійно знаходити найбільш раціональні управлінські рішення.

Complex problem solving – це процес розробки підходів та альтернатив для впливу на певну ситуацію з метою досягнення бажаного результату в середовищі організації. Кожен крок у процесі вирішення проблем вимагає використання методів, які сприяють загальній ефективності впливу на зміни та визначають рівень складності проблеми.

Одним із найпоширеніших методів є simplex-метод, за допомогою якого вирішення проблеми розглядається не як окремий прямолінійний процес, а безперервний цикл. Simplex-метод був створений М. Басадуром, і описаний в його книзі «Сила інновацій». Він підходить для задач і проєктів будь-якого масштабу.

Послідовність застосування simplex-методу складається з восьми послідовних етапів, поданих нижче:

- знайти проблему;
- встановити факти;
- визначити проблему;
- знайти ідею;
- вибрати та оцінити;
- спланувати;
- подати ідею;
- діяти.

Це означає, що рішення проблем в цілому не повинно зупинятися, як тільки знайдене рішення було реалізовано. Завершення одного етапу реалізації вирішення проблеми приводить до наступного, що і представляє собою процес удосконалення навички.

Розвиток цієї «м'якої» навички є надзвичайно важливим процесом, адже передбачає вдосконалення не лише певних професійних компетенцій, а й особистісних. Вона передбачає можливість ідентифікувати та визначати проблеми, генерувати альтернативні рішення, оцінювати та впроваджувати найкращі ідеї як в системі організації, так і в особистому житті. Отримання зворотного зв'язку та відповідного реагування є також важливою складовою цієї навички.

Тому розвиток та вдосконалення soft skills шляхом навчання та практики допоможе успішному фахівцю забезпечити можливість більш ефективно вирішувати складні структуровані проблеми, досягти бажаних результатів та висот у кар'єрному рості на підприємстві, значно виділяючи його з-поміж інших кандидатів.

Отже, розвиток сучасних техніки і технологій впливає на формування відповідних професійних компетенцій фахівців, які очікуватимуть від них роботодавці у майбутньому. Такі професійні компетенції все частіше спрямовуються на вміння вирішувати складні структуровані завдання або розв'язувати несподівані (нестандартні, нетипові) ситуації на робочому місці, а також вирішувати складні бізнес-завдання.

**Хоменко О.О., студ., IV курс, гр. УП–21к, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет**

### **БЕЗРОБІТТЯ В СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ**

Ринкова економіка України – складний системний процес, що супроводжується деякими кризовими явищами. Це проявляється у асинхронності формування окремих ринків і ринкових структур, диспропорціях між ними і, як наслідок, падінні рівня виробництва, зниженні життєвого рівня населення, звуженні споживчого ринку та недовикористанні трудового потенціалу, зокрема у формі безробіття. Людина виступає головним і вирішальним фактором продуктивних сил, а ступінь розвитку останніх – головний критерій суспільно-економічного прогресу. Подальший розвиток національної економіки потребує значного підвищення використання людських ресурсів. В зв'язку з цим розв'язання проблеми безробіття в ринкових умовах економіки України повинно стати одним із головних завдань економічної політики. Це зумовлює необхідність більш глибокого дослідження причин виникнення сільського безробіття.

Аналіз сучасного стану сільського безробіття дає можливість говорити, що напрями розв'язання цієї проблеми повинні включати досить різноманітні заходи, не обмежуючись лише сферою трудових відносин. Розробка ефективної економічної стратегії вимагає комплексного підходу до вирішення проблем, які безпосередньо впливають та визначають стан безробіття.

Ринок праці в сільській місцевості формується в період пошуку нових, більш ефективних організаційних форм господарювання та руйнування сформованих форм організованого розподілу і перерозподілу робочої сили. У ході становлення цього ринку загострюються вже існуючі проблеми зайнятості і додаються нові. Безробіття, це соціально-економічне явище, коли частина економічно активного населення не може застосувати свою робочу силу. За визначенням Міжнародної організації праці (далі – МОП) – безробітним визнається людина, що не має на даний момент роботи, шукає її протягом останніх чотирьох тижнів і готовий приступити до неї. За українським законодавством, безробітними визнаються працездатні громадяни працездатного віку, які через відсутність роботи не мають заробітку або інших передбачених законодавством доходів і зареєстровані у державній службі зайнятості як такі, які шукають роботу, готові та здатні приступити до підходящої роботи найближчим часом.

Безробіття – це серйозна проблема на селі, яку не можливо вирішити без державного регулювання ринку праці. Зниження попиту на працю з боку роботодавців безпосередньо пов'язано зі зменшенням обсягів виробленої продукції великими і середніми підприємствами, що проявилось у відсталій професійно-галузевій структурі робочої сили, низької продуктивності праці в суспільному сільському господарстві, зниженні його мотивації. У результаті зруйнувалася існуюча впродовж кількох десятиліть система гарантованої зайнятості, з'явилося циклічне безробіття. Головною особливістю цього типу безробіття є різке скорочення попиту на працю, викликане спадом виробництва.

Великий вплив на рівень сільського безробіття надали чинники, обумовлені не тільки згоранням виробництва в аграрній сфері, а й не сільськогосподарських видів діяльності, включаючи робочі місця у соціально-інфраструктурній сфері села, промислових, будівельних, автотранспортних підприємств, за оцінкою ООН критичний рівень безробіття становить 10%. В результаті трансформації сільської економіки зростання загального безробіття перевищує критичний рівень, що вимагає негайного втручання держави. Для детального дослідження безробіття на сучасному етапі необхідно виявити її соціально економічні наслідки на державному рівні.

Збільшення зареєстрованого безробіття означає збільшення кількості звернень до служби зайнятості та зростання популярності її послуг у населення. Проте, для визначення реальних масштабів зайнятості і безробіття використовується світова практика – дані вибіркового обстеження населення з питань економічної активності, в основу яких покладена методологія МОП. Показник рівня безробіття в країні визначається у відсотках як співвідношення чисельності безробітних до економічно активного населення віком 15–70 років. В Україні такі обстеження з 1995 року проводить Державний комітет статистики. За період з 2000 року по 2018 рік динаміка кількості зареєстрованих безробітних за місцем проживання зменшилась, що є позитивним для розвитку сільського господарства.

Отже, рівень безробіття є найважливішою характеристикою стану ринку праці серед макроекономічних показників. В цілому, причини безробіття складні і неоднорідні. Основні з них такі: спад виробництва, скорочення попиту на вироблені товари та послуги, фактична зупинка виробництва на багатьох сільськогосподарських підприємствах, згорання сільської інфраструктури. Тому важливою умовою зниження рівня сільського безробіття є підвищення професійного рівня безробітних, розвиток на селі альтернативних видів діяльності і створення нових робочих місць, особливо для молоді.

**Черниш А.О., магістрант, 1-й р.н., гр. УПМ–5, ФЕМ  
Науковий керівник – Ткачук В.О., к.е.н.  
Житомирський державний технологічний університет**

### **УСУНЕННЯ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК НАПРЯМ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ РОБОТОДАВЦЯ**

За часів усіх суспільно-економічних формацій, ефективну діяльність підприємства, його високу продуктивність забезпечує персонал організації. Характеристика персоналу підприємства, його формування та використання є одним із головних показників його діяльності.

В умовах постіндустріальної економіки, у зв'язку із зростаючою глобалізацією та все більшим посиленням орієнтації на клієнта, вимоги до гнучкості підприємств зростають. Відтак, зростають і вимоги до персоналу підприємства, до його знань, умінь, навичок, а також особистісних і ділових характеристик. Вдалий підбір працівників забезпечує успіх організації, а їх ефективне використання значно посилює позиції підприємства на ринку.

В свою чергу, уявлення працівників про підприємство, їх ставлення до нього, внутрішньофірмовий клімат формують імідж роботодавця. Створення бренду роботодавця є однією із центральних тем у сфері HR-менеджменту. Дослідженням цього питання займаються не лише вітчизняні, а й провідні закордонні науковці. Однак, незважаючи на важливість та активну зацікавленість темою, вона все ще залишається не повністю вивченою, що і зумовлює її актуальність.

Для працюючих підприємств вагомим фактором для формування колективу може стати визначення показника плинності персоналу. Аналіз плинності персоналу передбачає виявлення причин і факторів звільнення працівників з метою розробки та впровадження програми зі зниження плинності. Причинами високого руху працівників можуть бути найбільш поширені мотиви, такі як: сімейно-побутові, незадоволеність умовами праці, порушення трудової дисципліни.

Розробка програми зниження плинності персоналу передбачає також усунення усіх негативних факторів, що впливають на бренд роботодавця. За визначенням Т. Амблерата, С. Барроуа бренд роботодавця – це низка економічних, функціональних і психологічних переваг, які отримує працівник, працюючи на підприємстві (в організації, установі). Сформувавши позитивний імідж підприємства, шанси на залучення висококваліфікованих фахівців у свій трудовий колектив суттєво зростають.

Велика кількість різних за розміром підприємств в Україні нехтують цим аспектом розвитку, що часто призводить до погіршення соціально-психологічного клімату в робочій команді та зростання міжособистісного напруження серед працівників, яке, в свою чергу, позначається на погіршенні результатів дальності.

Важливим для підприємства є не лише формування колективу, а й правильний підбір методів використання працівників на робочих місцях. Методи розвитку мають бути націлені на підтримку співробітників, розвиток у них лідерських якостей, на усіх рівнях організації. Цей фактор визначається як індикатор організаційного успіху, який стосується багатьох чинників, що входять в програму управління людськими ресурсами. У ній виділяються такі структурні компоненти програми, як: навчання та розвиток працівників, система мотивації, система винагороди, система оцінювання та програма допомоги персоналу. Методи використання працівників повинні бути ретельно відібраними відповідно до цінностей та цілей організації.

Для вдалого підбору команди та подальшого її успішного використання підприємства, що займають провідні позиції на ринку, звертаються за допомогою до психологів, які, в свою чергу, після проведення глибокого психологічного аналізу працівників формують висновки, розробляють ієрархію цінностей працівників і допомагають у реалізації концепції використання та розвитку персоналу, запроваджену на підприємстві, використовуючи індивідуальний підхід до працівників.

Окрім залучення психолога, роботодавець може використовувати також Інтернет-платформи, які наповнені різноманітними методами психологічної діагностики працівників, визначенням їх сильних сторін, а також порадами щодо їх продуктивного використання.

Отже, формування позитивного іміджу роботодавця є одним із ключових аспектів розвитку підприємства. Для досягнення цієї цілі, перш за все, потрібно визначити причину усіх негативних факторів впливу та розробити систему заходів щодо їх усунення. Одним із найбільш поширених аспектів, які мають негативний вплив на бренд роботодавця, є високий рівень плинності персоналу. Важливими також є і методи використання персоналу, які відбираються індивідуально для кожної організації з урахуванням специфіки її діяльності. Для більш успішного використання персоналу роботодавець або ж HR-працівник підприємства можуть сформувати співпрацю із спеціалістами у сфері психології чи підібрати онлайн-ресурси, які допоможуть проаналізувати співробітників організації та на основі проведених висновків розробити поради для їх ефективного використання.