

проблеми: а) обмеженість грошових ресурсів; б) низький рівень системи стимулювання інноваційної діяльності. Виділимо основні стримуючі фактори інноваційного розвитку промислових підприємств: низький рівень державного фінансування інноваційного розвитку та недостатність власних коштів підприємств; низька інвестиційна активність вітчизняних, зарубіжних інвесторів; недосконалість податкового законодавства; відсутність мотивації вітчиз-

няних підприємств до впровадження НДДКР та реалізації їх результатів; послаблення взаємозв'язків науки та виробництва. І по-четверте, можна сказати, що треба підіймати науково-технологічну та технічну базу харчових підприємств шляхом впровадження саме технологічних інновацій. Тоді ми зможемо виробляти високоякісну продукцію, використовуючи на це менше сировини, енергії, часу та трудових ресурсів.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Гаман М. В. Державне управління інноваціями: Україна та зарубіжний досвід: Монографія / М. В. Гаман. - К. : Вікторія, 2004. - С. 104-131.
2. Держкомстат України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Ілляшенко С. М. Менеджмент та маркетинг інновацій : Монографія / С. М. Ілляшенко. - Суми. - ВТД "Університетська книга". - 2004. – 518 - 527 с.
4. Козак К. Б. Вплив розвитку потенціалу персоналу на інноваційну діяльність підприємства / К. Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2010. - № 3 (7)
5. Кузьмін О. Є. Інвестиційна та інноваційна діяльність: Монографія / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь та ін. - Львів: ЛБІ НБУ. - 2003. - 233 с.
6. О. Є. Кузьмін. Фактори інноваційного розвитку підприємств [Електронний ресурс] - / О. Є. Кузьмін, Т. М. Кужда. - Режим доступу : <http://www.experts.in.ua/ua/baza/analitic/detail.php?ID=11391>
7. Санду И. С. Развитие инновационной деятельности в отраслях пищевой промышленности [Электронный ресурс] / И. Санду, Л. Тарасова // [www.vivanauka.ru/itogi6.htm](http://www.vivanauka.ru/itogi6.htm).



УДК 005.95/96-027.236:316.452

КОЗАК К.Б., асистент, ТОФТУЛ К.С., магістр  
Одеська національна академія харчових технологій

### ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В статті розглянуто процес формування трудового колективу підприємства, вплив трудового колективу на ефективність управління персоналом та взагалі підприємством. Перспективи ефективності управлінської праці пов'язані з підвищенням ролі таких ресурсів працівників, як знання та здібності. Збільшення останніх є одним із пріоритетних напрямів діяльності підприємства.

**Ключові слова:** трудовий колектив, формування трудового колективу, ефективне управління, персонал, ресурси, управління персоналом, процес створення трудового колективу, ефективність управління.

In the articles the work collective forming process and its influence on management personnel efficiency of enterprise have been considered. The perspectives of administrative work efficiency relating with such resources of workers as acquirement and ability. The increase of them is the one of priority ways of enterprise activity.

**Keywords:** work collective, work collective forming, effective management, personnel, resources, personnel management, work collective forming process, management efficiency.

**Вступ.** Працездатний і згуртований трудовий колектив виникає не одразу. У своєму розвитку він проходить тривалий процес становлення, який дуже часто буває непростим, тернистим і не завжди завершується успішно. Це залежить від низки обставин, які впливають на формування будь-якого колективу, незалежно від того, створення його є свідомим і цілеспрямованим чи спонтанним, стихійним. До них належать:

1) уявлення про мету створення колективу. Якщо це уявлення чітке, ясне і відповідає внутрішнім переконанням та прагненням людей, то вони готові заради її досягнення повністю чи частково відмовитися від свободи рішень і вчинків і підкоритися груповій владі;

2) позитивна оцінка організацією результатів діяльності колективу. Якщо колектив досяг певних успіхів у процесі спільної роботи, то це свідчитиме на його користь. Отже, члени колективу впевнюються у правильності свого рішення щодо входження у нього і з ентузіазмом налагоджуватимуть співпрацю;

3) психологічна і соціально-психологічна сумісність членів колективу. Основу першої складає відповідний темперамент членів колективу; в основі другої – відповідність їх професійних та моральних якостей.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та мораль-

ні норми суспільства, характер ринку праці тощо). Вплив останніх конкретизується у таких параметрах макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів [1].

Вагомий внесок у розуміння проблем формування трудового колективу підприємств зробили такі вітчизняні вчені, як Амоша О.І., Грішнова О.А., Дмитренко Г.А., Колот А.М., Лібанова Е.М., Лісогор Л.С., Семикіна М.В., Шаульська Л.В. та інші вітчизняні вчені [10, 1, 3, 4, 5]. Серед зарубіжних вчених питання формування трудового колективу як основи ефективного управління персоналом досліджували П. Друкер, Р. Інглеарт, Д. Мак-Клеланд, Б. Твісс, П. Самуельсон, Х. Хекхаузен та ін. [6, 7].

**Постановка завдання.** Метою статті є висвітлення та узагальнення теоретичних підходів до формування трудового колективу, виявлення процесів формування трудового колективу як основи ефективного управління персоналом та підприємством.

**Результати.** Огляд літературних джерел довів, що процес створення трудового колективу являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу підприємства.

Відомо, що процес створення трудового колективу складається з таких етапів, як:

1. Встановлення конкретних цілей.
2. Складання графіку робіт.
3. Узгодження різних видів робіт (проведення експерименту).
4. Організаційна робота з розподілу повноважень.
5. Обговорення проблем, проведення дискусій.
6. Аналіз ходу і результатів роботи.
7. Забезпечення зворотного зв'язку.

Тоді, для успішного створення трудового колективу підприємства необхідно забезпечити такі умови:

- усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи;
- вміння кожної людини відомі керівнику та іншим робітникам (відповідно до цього розподілені функції);
- організаційна побудова колективу повинна відповідати завданням, що стоять перед ним;
- у колективі аналізують методи роботи і намагаються їх удосконалювати;
- розвинута самодисципліна, що дозволяє добре використовувати час і ресурси;
- колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини;
- відносини у колективі є відкритими.

А для створення ефективного трудового колективу його керівник повинен відповідати таким вимогам:

- наявність навичок керівництва;
- послідовність;

- вміння щодо правильного підбору робітників;
- турбота про членів колективу;
- здатності до створення сприятливого морально-психологічного клімату;
- підтримка особистого розвитку робітників, заохочення їхнього творчого потенціалу;
- вміння раціонально використовувати робочий час;
- високі вимоги до працівників;
- прагнення до зворотного зв'язку.

Навички керівника по формуванню трудового колективу особливо важливі у випадках, коли потрібно об'єднати разом велику кількість людей і навчити їх ефективно працювати на загальну мету в атмосфері співробітництва.

В процесі свого розвитку трудові колективи проходять через ряд послідовних етапів (стадій):

#### 1. Формування (зародження) колективу.

Для стадії формування трудового колективу є характерними: наявність групи малопов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій.

На даному етапі формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутріколективних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає авторитарний стиль керівництва. Для такого колективу є характерною централізація управління в руках керівника, що ставить перед підлеглими конкретні задачі, детально регламентує і жорстко контролює їхнє виконання. На даній стадії розвитку трудового колективу переважають організаційно-розпорядницькі методи управління.

#### 2. Становлення колективу.

На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Задача керівника на даному етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу. Це дозволить йому обрати найбільш ефективні методи впливу на мотиви поведінки людей, активізувати і залучити до участі в управлінні усіх членів колективу.

#### 3. Зрілість колективу.

Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі – взаємна вимогливість, соціальний контроль.

Для даного етапу є характерними: демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу.

Даній стадії розвитку трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, найбільш повний збіг особистих

інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат.

#### 4. Старіння колективу.

На стадії старіння колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. На даному етапі роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється [1].

Отже, поняття "управління персоналом" включає декілька напрямів. Науковці вирізняють такі визначення: мотиваційні, описові й телеологічні.

■ Мотиваційні визначення стверджують, що управління персоналом — це безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації людей з метою отримання від них максимально високої віддачі і, зрештою, високих кінцевих результатів.

■ Описові визначення (дескриптивні) наголошують, що управління персоналом — самостійний вид діяльності менеджерів, головною метою яких є підвищення продуктивної творчої віддачі та активності персоналу, орієнтація на скорочення частки й чисельності виробничих та управлінських працівників; розробка й реалізація політики добору та розстановки персоналу, розробка правил прийому та звільнення персоналу: вирішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу.

■ Телеологічні (з погляду мети, завдань) визначення підкреслюють, що управління персоналом — це комплекс управлінських заходів, які забезпечують відповідність кількісних і якісних характеристик персоналу та спрямованості його трудової поведінки цілям і завданням підприємства [5].

Отже, управління персоналом залежить від ефективності формування трудового колективу та ефективного настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей; тобто наскільки ці цілі є досягнутими. Затвердження цього положення в якості непорушного постулату є найбільш важливою умовою створення ефективної системи управління персоналом. На жаль, для багатьох організацій України характерна протилежна тенденція - оцінювати ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників: задоволеності співробітників, плинності кадрів, годин, витрачених на професійне навчання. Взяті у відриві від цілей організації, ці потенційно важливі показники сприяють ізоляції служби людських ресурсів від організації, перетворення її в організацію в організації, річ у себе.

Метою формування трудового колективу є відсіювання кандидатів, які не мають відповідного набору характеристик, необхідних для того, щоб зайняти запропоноване робоче місце (рис. 1) [5, 9].

Варіанти формування трудового колективу залежать від багатьох складових: фінансування, цінності вакантного місця, швидкості його запов-

нення тощо. Найбільш поширеними способами відбору кандидатів є:

- аналіз анкетних даних;
- тестування.

Аналіз анкетних даних кандидата дає змогу визначити ступінь його можливості виконувати певні виробничі функції. При цьому звичайно проводиться аналіз інформації, наявної в особовому листку кандидата, а також порівняння фактичних даних із розробленою відділом управління персоналом власною моделлю.

При ознайомленні з наявними даними про кандидата важливо враховувати:

- зовнішній вигляд заповнення особового листка обліку кадрів і автобіографії, розбірливість почерку та ясність викладу;
- пропущені або залишені без відповіді запитання анкети;
- перерви в роботі, особливо якщо вони перевищують встановлений термін;
- суперечності вказаних в анкеті даних;
- частоту зміни місця роботи та її причини (розчарування професією чи роботою, конфлікти з керівництвом або колективом, безперспективність роботи, звільнення за порушення трудової дисципліни, неналежні умови праці та ін.);
- причини, через які кандидат звільнився (його було звільнено) з останнього місця роботи;
- ступінь правдивості рекомендаційних листів [5, 9].

Аналіз анкетних даних є простим, дешевим і досить ефективним способом первинного добору персоналу, особливо в тому разі, якщо є великий список кандидатів, і організація шукає працівника, який буде виконувати спеціалізовану роботу (водія, наладчика конкретного обладнання, геолога і т.ін.). Разом із тим цей спосіб не дає можливості реально оцінити потенціал кандидата, оскільки він оснований виключно на біографічних даних.

Більш досконалим методом, на думку фахівців, щодо управління персоналом, який дає змогу визначити реальний стан кандидата, є тестування [1]. Цей метод дозволяє створити трудовий колектив з урахуванням такого найважливішого показника якості робочого колективу, як згуртованість. Згуртованість групи – це один із процесів групової динаміки, який характеризує ступінь прихильності до групи її членів. Інтерпретація групової згуртованості пов'язана з розумінням суті внутрігрупових міжособистісних відносин. Ця характеристика з'являється як визначений процес розвитку внутрігрупових зв'язків, які відповідають розвитку групової діяльності. Три шари групових структур можна одночасно розглядати і як три рівні розвитку групи, зокрема, три рівні розвитку групової згуртованості. На першому рівні (який відповідає поверхневому шару внутрігрупових відносин) – згуртованість дійсно виражається розвитком емоційних контактів. На другому рівні (який відповідає другому шару) – ціннісно-орієнтованій єдності – відбувається подаль-

ше зімкнення групи, і тепер це виражається збігом основної системи цінностей для членів групи, цінностей, які пов'язані з процесом спільної діяльності. На третьому рівні (який відповідає

„ядерному” шару внутрігрупових відносин) – інтеграція групи (а значить, і її згуртованість) виявляється в тому, що всі члени групи починають поділяти загальні цілі групової діяльності [4].

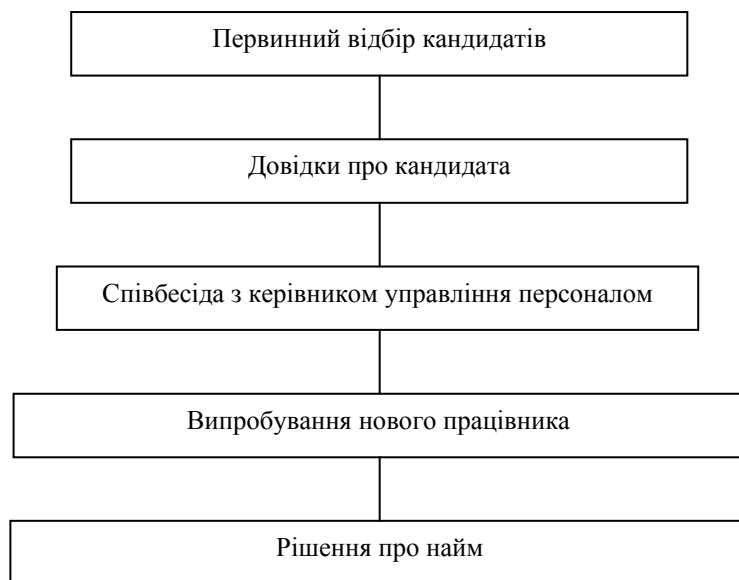


Рис. 1. Схема формування трудового колективу підприємства

Однак, поряд з поняттям «згуртованості групи», для того, щоб охарактеризувати умови діяльності тієї чи іншої групи, її внутрішні обставини, користуються поняттям «соціально-психологічний клімат». Соціально-психологічний клімат трудового колективу являє собою стан групової психіки, обумовлений особливостями життєдіяльності певної групи. Це своєрідний сплав емоційних, інтелектуальних і ціннісних установок, відносин, настроїв, почуттів, думок членів групи. На думку психологів, поняття «соціально-психологічний клімат групи» відбиває характер взаємин між людьми, взаємин, які обумовлюють тон суспільного настрою в групі, це пов'язано із становленням до умов життєдіяльності групи, стилем і рівнем керування та іншими факторами. Соціально-психологічний клімат – це не статичне, а дуже динамічне утворення. Ця динаміка виявляється як у процесі групоутворення, так і в умовах функціонування трудового колективу [3].

**Висновки.** Ринкові перетворення, вплив глобалізаційних процесів та міжнародної конкуренції обумовили постановку нових складних завдань щодо формування трудового колективу та взагалі до управління персоналом, оскільки управління персоналом — це теоретико-прикладна наука, яка багато в чому формує організаційний та управлінський горизонт працівника, можливості його ефективної співпраці з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування, тобто забезпечує його соціальну компетентність [3]. Остання, разом з професійною компетентністю, тобто знаннями та навичками у сфері спеціалізації, характеризує якість підготовки спеціаліста, потенціал

ефективності його трудової діяльності. Соціальна компетентність дає змогу повніше реалізувати себе, мати результативні стосунки з керівництвом і співробітниками, успішно вирішувати питання ділової кар'єри і отримувати задоволення від роботи.

Найважливішою сферою діяльності будь-якого підприємства залишається працевлаштування, тобто залучення робочої сили, необхідної підготовки, створення умов для ефективного розвитку та використання потенціалу персоналу. При цьому виникає необхідність у постійному управлінському впливі на структуру робочих місць, чисельність і склад працівників, рівень їх професійної підготовки [2]. Трудовий колектив підприємства формується, в першу чергу, завдяки використанню зовнішніх джерел і внутрішніх ресурсів. У нашій країні найбільш поширені такі джерела формування трудового колективу підприємств:

- відбір з числа людей, які шукають роботу;
- резиденти за оголошеннями в газетах, по телевізору та інших засобах масової інформації;
- випускники середніх шкіл; технікумів; професійно-технічних училищ, вищих навчальних закладів;
- служби працевлаштування, приватні агентства з найму;
- відбір кандидатів з пред'явлених резюме та інші.

Так, ефективність формування трудового колективу та в цілому процес управління персоналом впливають на ефективність виробництва, про це свідчить той факт, що виробництво, соціальний розвиток та виховання людей являють собою єдиний

процес, тому, врахування соціальних особливостей об'єкта управління і вплив на них, та використання якісного джерела формування колективу сприяють підвищенню результатів роботи конкрет-

ного підприємства. Отже, формування якісного трудового колективу є основою ефективного управління персоналом та сприяє покращенню діяльності підприємства.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Колот А. М. Мотивація персоналу : [підруч.] / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
2. Козак К. Б. Структурно-логічна модель формування потенціалу працівників / К. Б. Козак / Сб. матеріалів 40-ї науково-методичної конференції ОНАХТ в двох частинах. Ч. 1. Науково-методологічні основи вдосконалення системи підготовки фахівців для харчової та зернопереробної промисловостей. – 2009. - С. 87-89
3. Лісогор Л. С. Конкурентність ринку праці: механізми реалізації : [монографія] / Л. С. Лісогор ; відповід. ред. Е. М. Лібанова. – К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАНУ, 2005. – 168 с.
4. Семикіна М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання : [монографія] / М. В. Семикіна, Л. А. Коваль. – Кіровоград : «Степ», 2002. – 212 с.
5. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія / Л. В. Шаульська / НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк : 2005. – 502 с.
6. Друкер П. Ф. Инновации и предпринимательство. Практика и принципы. – М. : Изд-во «Деловой мир», 1992. – 432 с.
7. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс [сокр. пер. с англ. ; авт. предисл. и научн. ред. К. Ф. Пузыня]. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.
8. Економічна енциклопедія : [у 3 т.]. Т. 2 / [редкол. : С. В. Мочерний (відпов. ред.) та ін.]. – К. : Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.
9. Трудовий потенціал Кіровоградської області: стан та перспективи розвитку : [колективна монографія] / за ред. М. В. Семикіної. – Кіровоград : ВАТ Кіровоградське видавництво, 2008. – 304 с.
10. Амоша О. І. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення / О. І. Амоша // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 28 – 32.



УДК 65.015.3:640.432

**САДЄКОВ А.А., д-р екон. наук, професор**

Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського

**ШТАЛЬ Т.В., канд. екон. наук, доцент**

Харківський державний університет харчування та торгівлі

## **ОЦІНКА ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

В статті досліджено систему управління підприємством ресторанного господарства. Запропоновано методику оцінки якості управління як фактору успішної реалізації стратегії підприємств ресторанного господарства.

**Ключові слова:** система управління, якість управління, маркетингова стратегія, підприємство ресторанного господарства.

In the article the control system of the enterprise of a restaurant economy is investigated. The methodical approach to an estimation of quality of management as the factor of successful realization of strategy of the enterprises of a restaurant economy is offered.

**Keywords:** control system, quality of management, marketing strategy, the enterprise of a restaurant economy.

**Вступ.** Впровадження маркетингової стратегії передбачає перетворення стратегії в план конкретних дій, а потім – в результати. Однією з передумов успішної реалізації стратегії є переконливе обґрунтування необхідності змін у підприємстві ресторанного господарства. Управління процесом реалізації стратегії вважається успішним, якщо підприємство досягає відмічених стратегічних і фінансових показників і виконує довгостроковий стратегічний план.

Якість управління сьогодні досліджується науковцями в різних аспектах і з різних позицій. Найбільш змістовний економічний аспект, коли якість управління розглядається як інтегрована характеристика вміння підприємства ресторанного господарства успішно вести бізнес.

Проблемам стратегічного менеджменту і маркетингу, управлінню якістю присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як