

По-перше, необхідний конструктивний підхід і точне визначення поставленої мети, вивірені дії і оцінка того, що можна придбати, пожертвувавши своїми інтересами заради інших суб'єктів ринку. У випадку, коли виграш або переваги обмежені, принцип, згідно з яким обидва - переможці просто не спрацьовує: хтось втрачає, а хтось виграє. Одночасне отримання прибутку і задоволення інтересів просто неможливо. Однак, прийняття будь-якої сторони і тактики вимагає конкретних доказів і аргументів. У разі, коли неможливо отримати взаємовигоди, використовується принцип win-lose.

Сьогодні, на жаль, більшість менеджерів вищої ланки, що визначають стратегію розвитку професійної кар'єри, дотримуються вкрай агресивної політики за принципом win-lose, яка, на жаль, веде до самознищення безпосередній одиниці ринку.

Другий основний момент використання концепції win-win полягає в тому, що турбота про власне виграші, часто приносить великі результати в бізнесі, так як турбота про партнера змушує приймати неординарні рішення, які просто не підвладні концепції win-lose.

Розробка і прийняття рішень в сфері планування кар'єри, при якій враховуються інтереси всіх сторін, але і використовується компромісний підхід - спочатку неправильна. Компроміс - це взаємна втрата вигоди обох сторін і самопожертву перед партнером. Поступки - менше зло для бізнесу, але не менш збиткове, так як поступившись раз, поступишся завжди, змушуючи принцип виграв-виграв обернутися в заставу поступився - програв.

Принцип win-win розрахований на довгострокову перспективу і вимагає від усіх сторін взаємного розуміння і поваги, передбачає можливість тривалого ведення переговорів з метою прийняття взаємовигідного рішення сторонами найманих працівників і суб'єктами бізнесу.

Використана література

1. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія / В.Т. Лозовецька. – Київ: 2015. – 279 с.

2. Стівен Кові Сім звичок надзвичайно ефективних людей. – К.: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля». - 2015. – 384 с.

Напрямки підвищення ефективності зовнішньої мотивації персоналу до здійснення самоменеджменту

*Странчук С. І., к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету
baysvetlana@gmail.com*

*Вінніченко І. О., студентка 2 курсу (магістр)
спеціальності «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування» Національного фармацевтичного університету*

Досить часто умови, створені на підприємстві, не сприяють до розвитку навичок самоменеджменту. Зокрема, методи оцінки персоналу на підприємстві

можуть носити формальний характер, досить бюрократичні й не впливають суттєво на управлінські рішення по персоналу, що не сприяє формуванню бажання у персоналу до саморозвитку.

З метою усунення цих недоліків ми рекомендуємо підприємству впровадити в практику оцінної діяльності нову систему для оцінки персоналу, що має три складові [1]:

Перша складова – «Система оцінки виконання та службового росту» (Performance Appraisal and Career Enhancement) - призначена для оцінки менеджерського складу.

Друга система «Успіх через ефективні показники» (Success Through Effective Performance), повинна використовуватися для оцінки адміністративних працівників і співробітників відділів маркетингу і продажів.

Третя система – «Система оцінки виконання» (Performance Appraisal System) - орієнтована на виробничий персонал, тобто працівників підприємства, а також водіїв, співробітників їдальні і так далі. Виділення трьох самостійних систем обумовлене тим, що критерії ефективності роботи для виділених категорій персоналу принципово відрізняються.

Обидві сторони, які беруть участь у процедурі оцінки (оцінювачі й оцінювані), повинні заповнювати загальну форму, обов'язково за взаємною згодою. Своїм підписом кожна зі сторін підтверджує, що згодна з тим, що відбите у формі.

Форма складається з декількох сторінок і ділиться на дві частини - підведення підсумків за минулий рік, виходячи з виконання поставлених завдань, і визначення завдань і плану розвитку працівників на наступний рік.

Використання такої форми, з одного боку, дозволить підвищити рівень контролю виконання завдань, з іншої, може використовуватися для формування системи стимулювання персоналу, а також формування програм розвитку персоналу, що можна розглядати як елемент системи стимулювання.

При наявності такої форми процес оцінки починається із загальної оцінки виконання за весь рік, після чого оцінюються компетенції. Під компетенцією слід розуміти основні показники ефективної роботи. Компетенції визначаються заздалегідь і не можуть бути змінені в ході оцінки.

Компетенції доцільно розділити на два види.

Перший - загальні менеджерські компетенції, які не залежать від того, у якому функціональному підрозділі й на якому рівні управління працює менеджер.

Другий вид компетенцій - це функціональні або професійні навички. Вони, на відміну від загальних, залежать від того, у якому функціональному підрозділі працює працівник - у відділі продажів, фінансів або у відділі кадрів, - а також від рівня в управлінській ієрархії. Оцінка співробітника по кожній компетенції повинна базуватися на фактах, а не просто на думці оцінюючого [2].

Компетенція - це набір поведінкових характеристик, необхідних співробітнику для успішного виконання тієї або іншої роботи. Інакше кажучи, з погляду оцінки персоналу, це не професія, не область людської поінформованості в чому-небудь, а необхідний набір якостей.

Щодо компетенції кожна дія може оцінюватися як позитивно так і негативно. Оцінювачі фіксують дії спостережуваних і кваліфікують їх, тобто відносять їх до проявів тієї або іншої компетенції. У результаті ці прояви зіставляються, і людина одержує підсумкову оцінку по всій компетенції.

Для оцінки пропонуємо використовувати п'ятибальну шкалу. Таким чином, поведінка працівників знаходить своє відбиття в цифрах, які дозволяють представити результат у формі, зручній для аналізу.

У таблиці 1 запропонована характеристика компетенцій для керівників нижчого та середнього рівня, кожна з них має кілька рівнів, що використовуються для формування системи матеріального стимулювання.

Таким чином, оцінювання стає процедурою одержання конкретного числа, яке виражає «якість» співробітника, так званий числовий рейтинг співробітника.

Таблиця 1

Характеристика компетенцій для керівників нижчого та середнього рівня (бригадири, майстри)

Рівень	Рівнева характеристика компетенцій
1. Орієнтація на результат	Прагнення відповідати встановленим стандартам або перевершувати їх. Стандарти можуть опиратися на попередній досвід роботи співробітника (прагнення до самовдосконалення) або на практику роботи, прийняту його попередниками. Таким чином, одиничний, але значний успіх в одній конкретно взятій справі також указує на орієнтацію на результат
2. Аналітичне мислення	Розглядає ситуації і явища шляхом виділення складових частин або, послідовно аналізуючи наслідки тих або інших дій. Аналітичне мислення містить у собі здатність до структуризації й систематизації складових частин проблеми, здатність до систематичного зіставлення різних факторів або аспектів; здатність до раціонального розміщення пріоритетів; здатність до визначення часових взаємозв'язків і послідовностей, причинно-наслідкових зв'язків
3. Розвиток інших співробітників	Щиро зацікавлений у довгостроковому розвитку інших людей. Для цього проводить аналіз потреб у розвитку й докладає зусиль, щоб сприяти розвитку інших людей. Націлений у першу чергу на створення мотивації на розвиток й одержання ефекту в розвитку, а не просто на формальну участь у тренінгах
4. Гнучкість	Здатність адаптуватися й ефективно працювати у всіляких ситуаціях, із різними людьми або групами. Передбачає розуміння й прийняття до уваги різних, у тому числі протилежних думок про проблему, адаптацію власного підходу відповідно до вимог ситуації, що змінилася, а також здатність ініціювати або охоче сприймати зміни у своїй організації або у своїй роботі
5. Ініціативність	Передбачає здатність чітко ідентифікувати проблеми, перешкоди або сприятливі можливості; вживати дії, які враховують як поточні, так і майбутні проблеми або можливості. При цьому мова йде про активні дії, а не тільки обмірковування, що повинне бути зроблене
6. Лідерство в команді	Бере на себе роль лідера в команді або в групі людей. Лідерству в команді, як правило, але не завжди передбачає використання формально заданих владних повноважень. Під «командою» у цьому випадку мається на увазі дуже широке поняття - будь-яка група, в якій людина приймає на себе роль лідера

7. Робота в команді й співробітництво	Прагнення співробітничати з іншими, бути частиною єдиної команди, працювати разом, а не окремо або в змаганні з ким-небудь. Ця компетенція - робота в команді й співробітництво - оцінюється тільки в співробітників, що працюють у команді з іншими. «Команда», як й у випадку з попередньою компетенцією, - широко обумовлене поняття групи людей, зв'язаних загальними завданнями або процесом роботи
8. Вплив	Компетенція передбачає намір переконати, вплинути, зробити на інших певне враження, щоб домогтися згоди або підтримки своїх пропозицій. Ця компетенція заснована на бажанні впливати на інших людей у ситуаціях, коли споконвічно співрозмовник має іншу думку, бажання або наміри, чим переконуючий
9. Орієнтація на Клієнта	Компетенція передбачає бажання допомогти замовникові, надати йому бажане обслуговування, задовольнити його запити. Це означає - готовність зосередити свої зусилля на виявленні потреб клієнта і їхньому виконанні
10. Пошук інформації	Компетенція передбачає інтерес до речей, що виходять за рамки повсякденних робочих обов'язків. Сюди може входити вміння «розкопати» інформацію або домогтися точних відомостей, прояснення спірних моментів і розбіжностей шляхом постановки ряду конкретних питань; або менш цілеспрямоване «сканування» потенційних можливостей або різної інформації, що може бути корисною в майбутньому
11. Концептуальне мислення	Здатність виявляти закономірності або неочевидні зв'язки між ситуаціями й виділяти ключові моменти в складних ситуаціях. Включає здатність до індукції, логічного мислення й творчого мислення. Ключове питання: чи вмє людина глянути на речі по-новому або скласти різні компоненти в одне ціле так, щоб раптово прояснився їхній зміст

Використана література:

1. Колпаков В.М. Самоменеджмент: навч. посіб. / В.М. Колпаков. – К.: Персонал, 2008. – 528 с.
2. Штепа О.С. Складові процесу самоменеджменту та діагностика його рівня / О.С. Штепа // Актуальні проблеми практичної психології: зб. наук. пр. – Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2008. – Ч.1. – С. 449 - 451.

Удосконалення умов управлінської праці та стилю роботи на підприємстві

Странчук С. І., к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету
baysvetlana@gmail.com

Маковецька В. В., студентка 2 курсу (магістр)
спеціальності «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування» Національного фармацевтичного університету

Зміст управлінської діяльності складається з процесів управління: працею основного і допоміжного персоналу підприємства; рухом і запасами предметів праці; знаряддями і засобами праці; процесами виробництва товарів і послуг; економічними зв'язками й відносинами, тобто організатор виробництва стикається у своїй практичній діяльності з досить складним об'єктом управління,