

Згідно з матрицею бізнес-можливостей соціальної відповідальності, що складена міжнародною неурядовою організацією «SustainAbility International» [7], майбутні переваги від впровадження соціальних інвестицій корпорацій включають: вдосконалення виробничих процесів (зростання продуктивності та рівня доходів, економія ресурсів за умови використання екологічно безпечного обладнання); формування позитивного іміджу та репутації компанії; стабільність людських ресурсів та підвищення їх кваліфікації; залучення фінансових ресурсів спеціалізованих фондів «соціальних інвестицій» під соціально-орієнтовані програми. Тобто, більш широке впровадження практики ведення соціально відповідального бізнесу вітчизняними компаніями сприятиме розвитку існуючих та створенню нових ринків в країні, вирішенню соціальних та екологічних проблем, розширенню доступу українських компаній до міжнародних ринків та підвищенню їх капіталізації, сприянню сталого розвитку країни в цілому.

Тому регулярний моніторинг та оцінка соціальних інвестицій підприємств є необхідною передумовою раціоналізації всієї системи соціального інвестування – як на рівні окремих підприємств та галузей, так і на загальнонаціональному рівні. Аналіз стану соціального інвестування та його пріоритетів дозволить не лише підвищити ефективність витрачання ресурсів на соціальні цілі, а й виявити поточні проблеми в цій сфері, привернути суспільну увагу до практики соціально відповідального ведення бізнесу. Позитивні сторони такої практики вже усвідомлюються багатьма вітчизняними компаніями, оскільки інвестування коштів на реалізацію соціальних програм підпорядковується не лише досягненню конкретної «іміджевої» мети, а й виступає складовою довгострокового стратегічного розвитку. Отже, політика щодо сприяння корпоративному соціальному інвестуванню повинна стати окремим, самостійним напрямком регулятивної функції держави.

### Література

1. Baron D., Harjoto M., Jo H. The Economics and Politics of Corporate Social Performance. Graduate School of Business Research Paper No. 1993. Rock Center for Corporate Governance Working Paper No. 45. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ssrn.com/abstract=1202390>.
2. Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год / [под общей ред. С.Е. Литовченко]. – М. : Ассоциация Менеджеров, 2004. – 80 с.
3. 2007 Report of Social Responsible Investing Trends in the United States. Executive Summary. Washington, 2008. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.socialinvest.org/pdf/SRI\\_Trends\\_ExecSummary\\_2007.pdf](http://www.socialinvest.org/pdf/SRI_Trends_ExecSummary_2007.pdf).
4. Результати першого етапу дослідження «Бізнес, керований цінностями», що проведене Львівською бізнес-школою при УКУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://svb.org.ua/sites/default/files/values\\_research\\_results.pdf](http://svb.org.ua/sites/default/files/values_research_results.pdf).
5. Загальнообов'язкове державне соціальне страхування та пенсійне забезпечення у цифрах і фактах у 2008 р. – К. : Міністерство праці та соціальної політики України, Пенсійний фонд, 2009. – 58 с.
6. Офіційний веб-сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
7. Офіційний веб-сайт НУО Sustainability International [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.sustainability.com](http://www.sustainability.com).

Надійшла 11.09.2010

УДК 331.5

О. І. ІЛЬНИЦЬКА

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

## ПРОЦЕСИ РОЗРОБКИ, ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ ЗАДОВОЛЕННІ ПОТРЕБ РОБОТОДАВЦІВ В УКОМПЛЕКТУВАННІ КАДРАМИ

*Запропоновано технологію розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень при задоволенні потреб роботодавців в укомплектуванні кадрами в Державній службі зайнятості. Визначені критерії ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень при задоволенні потреб роботодавців в укомплектуванні кадрами.*

*Technology of elaboration, making and realization of managerial decisions connecting satisfaction of employers' necessities in completing of vacant positions is offered. The criteria of making-realization managerial decisions efficiency of are definite attached to satisfaction of employers' necessities in completing of vacant positions.*

*Ключові слова: роботодавці, кадри, управлінське рішення, центр зайнятості.*

**Вступ.** Ефективне функціонування Державної служби зайнятості (далі – ДСЗ) значною мірою залежить від здатності персоналу ефективно виконувати свої обов'язки та якісно надавати послуги незалежно від сукупності зовнішніх і внутрішніх умов діяльності. Все це частково може бути забезпечене

можливістю персоналу адаптуватися до ситуації залежно від вирішуваної проблеми. Однак часто працівникам центрів зайнятості не вистачає досвіду, щоб ефективно реагувати на всі зміни не втрачаючи при цьому у якості та ефективності їх роботи. Фахівці та керівники центрів зайнятості постають перед вирішенням все більшої кількості нових проблем, з якими вони не зустрічалися раніше, пов'язаних з наслідками кризових явищ у економіці, змінами напрямків діяльності служби зайнятості, зокрема, вдосконаленням механізмів роботи з роботодавцями тощо. Проте, як свідчить практика, прийняття управлінських рішень щодо зазначених проблем не завжди може бути ефективним, оперативним і дійсно таким, що вирішує ситуацію. Тому, на нашу думку, необхідне вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень фахівцями і керівниками служби зайнятості, яке б забезпечувало швидкість, оперативність та ефективність прийняття рішень у базових центрах зайнятості (далі – БЦЗ), зокрема, при задоволенні потреб роботодавців в укомплектуванні кадрами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням прийняття управлінських рішень приділено чимало уваги у вітчизняній та зарубіжній літературі. Крім того, здійснені окремі напрацювання у цьому напрямі для ДСЗ, які відображені у працях Л.С. Лісогор [1], Ю.М. Маршавіна [2], В.М. Петюха, Л.В. Щетініної [3], Ф. Туй, Е. Хансен, Д. Прайса [4] та інших. Проте акцент в них зроблено в основному на організацію, технологізацію процесу надання послуг, тоді як питанням прийняття управлінських рішень у БЦЗ не приділено достатньо уваги.

Тому метою статті є вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень для ДСЗ та технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень при задоволенні потреб роботодавців в укомплектуванні кадрами.

**Результати.** Характеризуючи тенденції зайнятості персоналу ДСЗ, необхідно відмітити постійне збільшення обсягів робіт та зміну змісту робіт, пов'язане зі значним зростанням кількості звернень незайнятих громадян до БЦЗ (у зв'язку із кризою); збільшенням обсягів залучення безробітних до активних форм сприяння зайнятості тощо. Крім того, переведення на якісно новий рівень організації роботи БЦЗ з соціальними партнерами, зокрема, переорієнтація діяльності на роботодавців, також значно змінює перелік проблем, які вирішують фахівці та керівники центрів у повсякденній роботі. Така ситуація вимагає розробки індивідуальних підходів до вирішення проблем, які виникають у діяльності фахівців та керівників БЦЗ, з подальшою їх стандартизацією, алгоритмізацією, що дасть можливість систематизувати, довести до автоматизму прийняття управлінських рішень з різних питань. Для цього, на нашу думку, необхідно, насамперед, визначити перелік проблем, з якими зіштовхуються фахівці та керівники при виконанні своїх функцій; після чого визначити етапи процесу прийняття рішення та можливі шляхи вирішення (рішення) по кожній проблемі або групі проблем; і нарешті – чітко визначити, який саме варіант можна вважати результатом, тобто вирішеною проблемою.

Зазначені вище питання можуть бути вирішені, на нашу думку, шляхом проектування технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень для БЦЗ. В економічній літературі вона визначена як системна діяльність осіб, що приймають рішення, відображена у формі плану, алгоритму, який характеризує поетапне досягнення результату [5, с.157]. Визначення всіх елементів зазначеної технології (ціль, мета роботи; кількість і якість об'єктів; ресурси та затрати; шляхи застосування; виконавці рішень; строки; споживачі; місце; економічні та соціальні ефекти) дасть можливість систематизувати прийняття управлінських рішень в БЦЗ.

Потреба у рішенні виявляється або у вигляді проблеми, або у вигляді можливості її вирішення. Для вирішення проблем у БЦЗ потрібне не одичне рішення, а сукупність можливих виборів (альтернатив). При чому принципи їх вибору мають бути чітко сформовані для забезпечення врахування всіх особливостей проблеми та її повного вирішення. Виявлення сукупності усіх альтернатив управлінського рішення та вибір найбільш ефективного, на нашу думку, можливі лише при повному дотриманні усіх етапів процесу прийняття управлінських рішень, зокрема: виникнення проблеми, її діагностики, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення і виявлення альтернатив, вибір найкращого варіанта рішення, реалізація рішення, оцінка рішення та зворотний зв'язок [6, с.19-20].

Враховуючи специфіку діяльності БЦЗ, процес прийняття управлінських рішень можна відобразити у вигляді алгоритму – рис. 1.

Розглянемо запропоновану методику прийняття управлінських рішень на прикладі управлінських рішень, що приймаються фахівцями та керівниками БЦЗ при здійсненні діяльності щодо задоволення потреб роботодавців в укомплектуванні кадрами. Так, враховуючи послідовність дій та операцій фахівців БЦЗ щодо укомплектування заявлених вакансій відповідно до Єдиної технології надання соціальних послуг (далі – ЄТНАСП), на нашу думку, у БЦЗ потрібно використовувати наступну технологію розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень при задоволенні потреб роботодавців в укомплектуванні кадрами (рис. 2).

Наведена на рис. 2 технологія розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень відображає процес укомплектування вакансій у БЦЗ і дозволяє виявити та вирішити проблеми на шляху задоволення потреб роботодавців в кадрах та систематизувати відповідні управлінські рішення. Крім цього, характеризуючи запропоновану технологію в розрізі її основних складових варто відмітити наступне. Так, метою технології нами визначено задоволення потреб роботодавців у укомплектуванні кадрами. Кількість і

якість об'єктів роботи мають бути визначені виходячи з алгоритму дій щодо вкомплектування заявлених вакансій та використовуваних при цьому взаємозв'язків між структурними підрозділами БЦЗ. Ресурси та затрати на розробку, прийняття та реалізацію управлінських рішень мають визначатися виходячи з кількості випадків виникнення проблеми, щодо якої приймається рішення, і складності самого механізму розробки та реалізації рішення. Шляхи застосування запропонованого алгоритму прийняття рішень розроблені нами з врахуванням ЄТНАСП, яка на сучасному етапі є нормативною базою організації процесів обслуговування в БЦЗ. Виконавцями рішень є фахівці відповідних структурних підрозділів, відповідальні за той чи інший процес при розробці, прийнятті та реалізації рішення. Серед споживачів рішень, на нашу думку, варто виділити прямих, тобто роботодавців, і опосередкованих – шукачів роботи. Щодо строків, то вони мають бути зведені до мінімально можливих, оскільки збільшення тривалості заповнення вакансії пов'язано з втратами з боку роботодавця. І на завершення, варто зазначити, що правильне оперативно прийняте і реалізоване управлінське рішення дасть змогу отримати економічні та соціальні ефекти. Так, економічним ефектом для роботодавця буде запобігання втрат у випуску продукції через простій вакантного робочого місця в очікуванні наймання працівника при якнайшвидшому заповненні вакансії, а для шукача роботи – отримання заробітної плати. Соціальними ефектами для шукача роботи стануть гарантії зайнятості, можливість навчання, належні умови праці, тощо, а для роботодавця – стабільність кадрового складу.

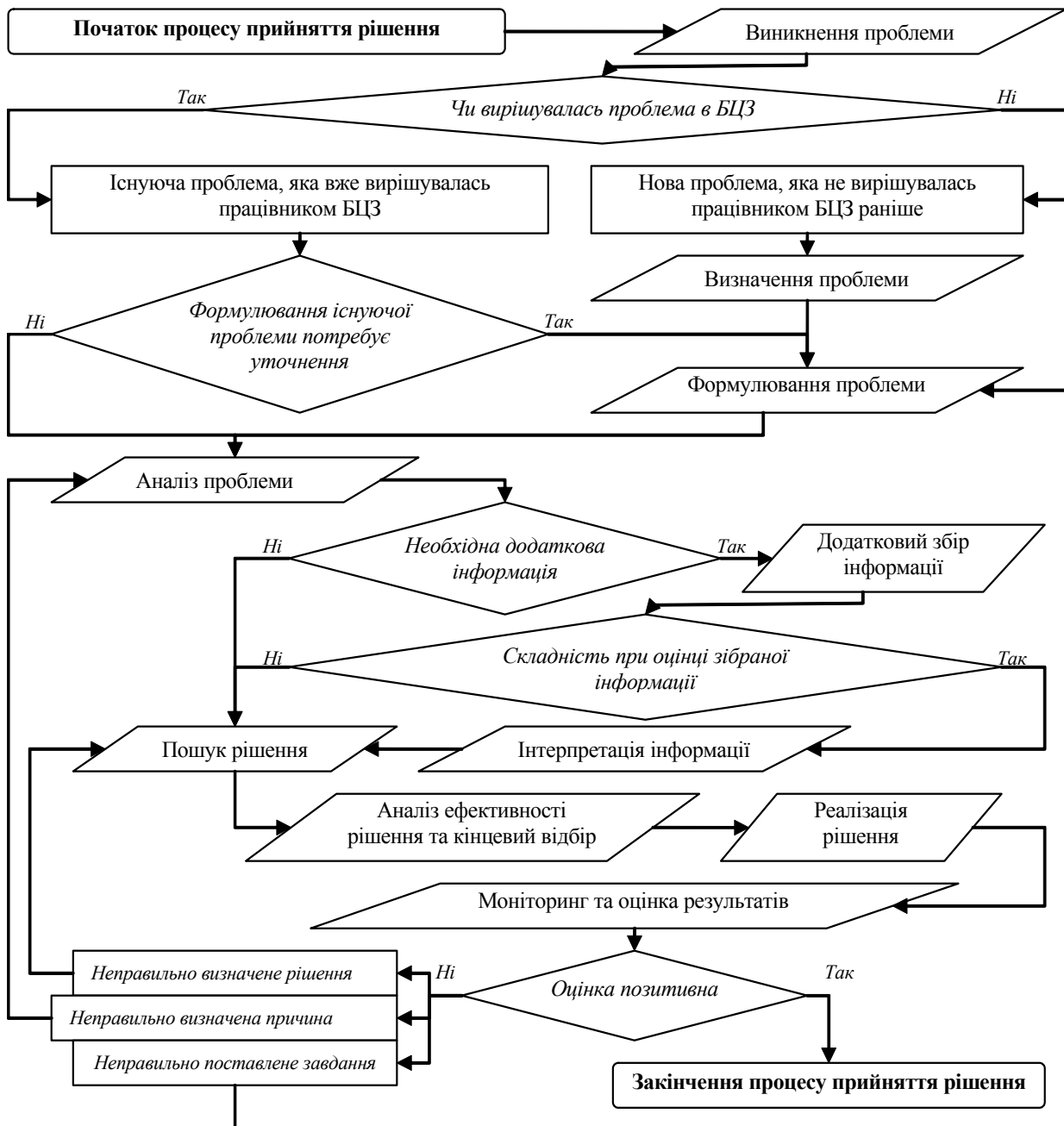


Рис. 1. Послідовність процесу прийняття управлінських рішень в БЦЗ

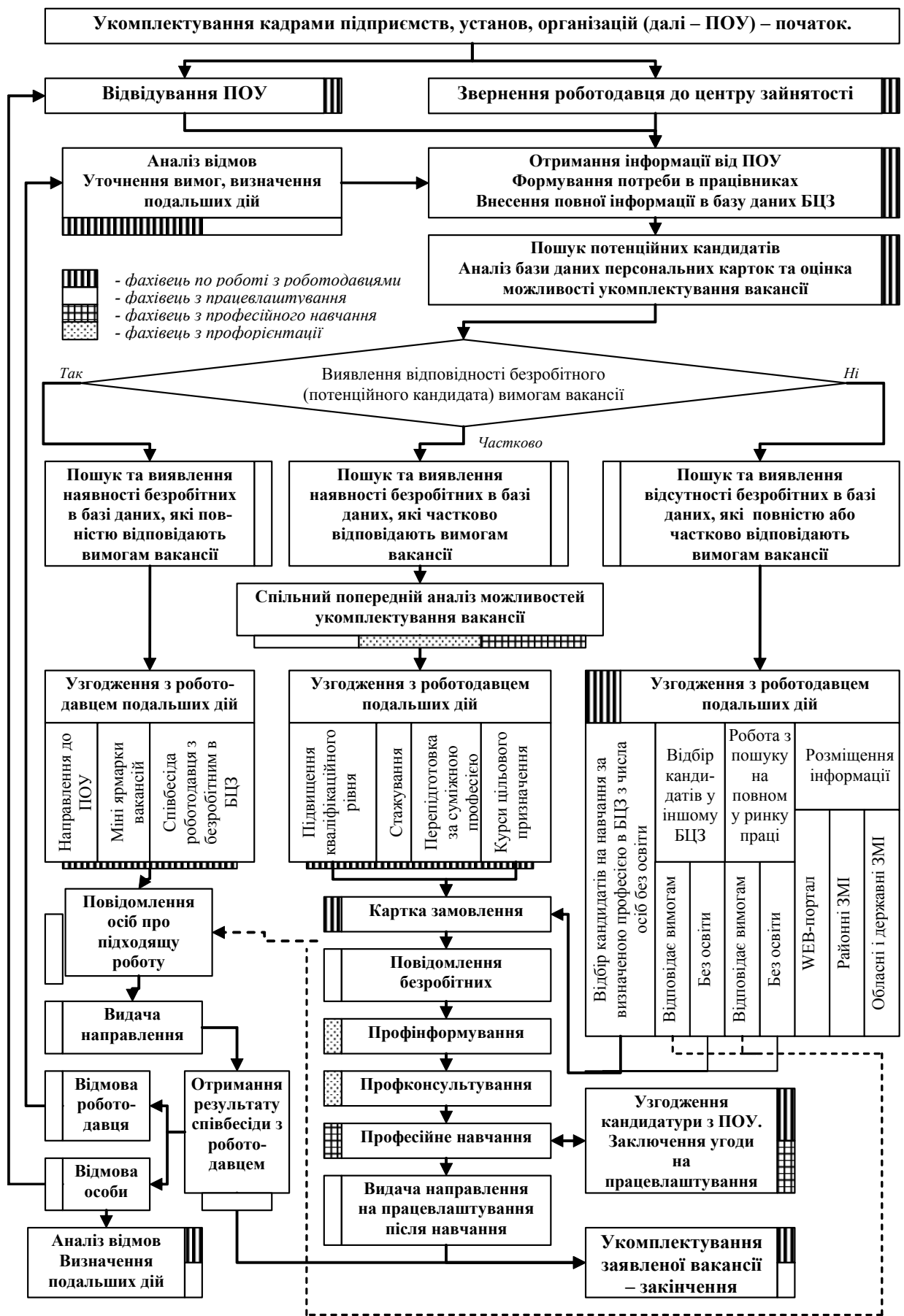


Рис. 2. Технологія розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень в БЦЗ при задоволенні потреб роботодавців в укомплектуванні кадрами

До того ж, запропонована технологія розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень охоплює найбільш поширені джерела інформації про вакансії та засоби їх збору – це звернення роботодавця до центру зайнятості та відвідування підприємств, організацій, установ (далі – ПОУ) працівниками БЦЗ. При цьому, важливо визначити основні потреби та інтереси роботодавця, які можливо вирішити за допомогою служби зайнятості, та запропонувати шляхи їх задоволення. До того ж, процес збору інформації має супроводжуватись обов'язковою конкретизацією та перевіркою відомостей про наявні на підприємстві вакансії, зокрема, щодо оплати праці, умов праці, наявності соціально-побутової сфери на підприємстві, кількості потенційних кандидатів тощо.

Одним з критеріїв ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень при задоволенні потреб роботодавців в укомплектуванні кадрами в БЦЗ є оперативне укомплектування вакансій. Воно, на нашу думку, може бути досягнуто при виконанні наступних взаємопов'язаних умов:

- формування та внесення повної інформації про заявлену вакансію, яка б забезпечувала можливість оперативного підбору необхідних кандидатів або визначення можливостей проведення професійного навчання підходящого кандидата на дану вакансію серед шукачів роботи;

- організація проведення оперативного та якісного підбору претендентів на заявлену вакансію серед безробітних та шукачів роботи, своєчасне повідомлення їх про підбрану роботу, організація зустрічі з роботодавцем;

- у випадку відмови шукача роботи від запропонованої роботи виявлення та детальний аналіз причин відмови, з подальшим проведенням на їх основі в разі необхідності обговорення проблемних питань з роботодавцем та внесення змін до вакансії;

- у випадку відмови роботодавця у працевлаштуванні безробітних, які були підбрані на заявлену вакансію, уточнення вимог до кандидата та проведення повторного підбору кандидатур з врахуванням нових чи уточнених вимог.

Оперативність укомплектування вакансії є однією з головних умов ефективної співпраці служби зайнятості та роботодавця. Ця умова має бути дотримана навіть у разі відсутності на обліку в центрі зайнятості осіб, які відповідають вимогам вакансії. Останнє вимагає прийняття відповідних управлінських рішень, направлених на укомплектування заявленої вакансії, залежно від рівня невідповідності безробітного заявленій вакансії:

- при частковій невідповідності безробітного (потенційного кандидата) вимогам вакансії необхідне прийняття рішення про проведення професійного навчання;

- при повній невідповідності безробітного (потенційного кандидата) вимогам вакансії необхідне прийняття рішення про продовження пошуку потенційних кандидатів на вакантну посаду на повному ринку праці з попереднім узгодженням подальших дій щодо укомплектування вакансії з роботодавцем.

При настанні першого випадку, забезпечення ефективності рішення залежить від своєчасного внесення відповідної інформації про потребу організації професійного навчання у документацію БЦЗ, де фіксуються поточні замовлення роботодавців на підготовку кадрів; а також від правильного здійснення перед початком навчання уточнення потреби роботодавця, зокрема, щодо змісту навчання, узгодження навчального плану і програми, місць проходження навчання. Для другого випадку ефективними діями можуть стати розміщення інформації про вакансії у засобах масової інформації та на ВЕБ-порталі служби зайнятості, а також пошук необхідних фахівців в інших центрах зайнятості або на повному ринку праці.

**Висновки.** Впровадження в роботу БЦЗ запропонованої технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень при задоволенні потреб роботодавців в укомплектуванні кадрами дасть можливість чітко та конкретно аналізувати ситуацію та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень керівництвом служби зайнятості. Але при цьому необхідне більш поглиблене дослідження класифікації управлінських рішень в БЦЗ та розробка на її основі загальної технології прийняття та реалізації управлінських рішень, яка б охоплювала усі напрямки діяльності ДСЗ. Крім цього, повинні бути розроблені, прийняті та запроваджені загальні для фахівців центрів зайнятості правила дій щодо організаційного забезпечення системної роботи та прийняття рішень по всіх напрямках роботи.

### Література

1. Лісогор Л.С. Інноваційні технології працевлаштування незайнятого населення / Л.С. Лісогор // Ринок праці та зайнятість населення. – 2008. – №1 (15).
2. Маршавін Ю.М. Технологізація процесу надання соціальних послуг центрами зайнятості в умовах сучасного ринку праці / Ю.М. Маршавін // Ринок праці та зайнятість населення. – 2008. – № 1(15).
3. Петюх В.М., Щетиніна Л.В. Формування інноваційної моделі розвитку служби зайнятості / В.М. Петюх, Л.В. Щетиніна // Ринок праці та зайнятість населення. – 2004. – № 3(14).
4. Державна служба зайнятості на ринку праці, що змінюється / Фан Туї, Хансен Еллейн, Прайс Девід. – Женева : Міжнародне бюро праці, 2001. – 294 с.
5. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : [учеб. пособие]. / В.М. Колпаков – [2-е изд., перераб. и доп.]. – К. : МАУП, 2004. — 504 с.

6. Самсонова М. В. Технология и методы коллективного решения проблем : [учебное пособие.] М.В. Самсонова, М.В. Ефимов – Ульяновск : УлГТУ, 2003. – 152 с.

Надійшла 11.09.2010

УДК 338.21

Н. С. МУРОМЕЦЬ

Донецький національний університет

## ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПОСЕРЕДНИЦТВА ПРИ УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*В статті запропоновано принципи формування організаційного механізму впровадження логістичного посередництва при управлінні трудовими потоками на підприємстві. Надано характеристику основним функціям кадрових агентств відносно управління трудовими потоками з погляду логістичного підходу і визначено, що організація діяльності посередницьких організацій на ринку праці, незалежно від їх приналежності, повинна забезпечувати економічну і соціальну ефективність.*

*In the article principles of forming of organizational mechanism of introduction of logistic mediation are offered at the management by labour streams on an enterprise. Description is given to the basic functions of skilled agencies in relation to the management by labour streams from point of logistic approach and certain that organization of activity of intermediary organizations at the market of labour, regardless of their belonging, must provide economic and social efficiency*

*Ключові слова: логістика, посередники, трудові потоки.*

В сучасних умовах глобальної конкуренції і невинного прискорення технічного прогресу, організації і підприємства під постійний натиск конкурентів все частіше стикаються з необхідністю формування політики адекватної викликом зовнішнього середовища, яка повинна бути побудова на засадах ефективного використання людських ресурсів. При цьому, трудові ресурси розглядаються як один з видів ресурсів організації, а саме як ресурс вельми динамічний, який вимагає комплексного підходу до управління ним, як на мікро-, так і на макрорівні.

Ефективне управління цими процесами здатна забезпечити методологія логістики, яка дозволяє оптимізувати або, принаймні, підвищити ефективність всієї структури управління персоналом, як на мікро-, так і на макрорівні: від формування трудових ресурсів до залучення їх в трудовий процес і подальшого розвитку, включаючи різноманітні переміщення персоналу на різних рівнях підприємства. В сучасних умовах складно переоцінити важливість раціоналізації управління трудовими ресурсами організації, включаючи їх пошук, підготовку, використання, розвиток персоналу організації в соціально-економічних системах і в зовнішньому середовищі.

Мета дослідження – запропонувати організаційний механізм впровадження логістичного посередництва при управлінні трудовими потоками на підприємстві на засадах логістичної концепції управління трудовими потоками для забезпечення ефективного відтворення і використання трудових ресурсів в сучасних економічних системах.

**Аналіз літературних джерел.** Дана проблема достатньо вузько розглядається як в дослідженнях в області економіки праці, так і в дослідженнях в області логістики, що не дозволяє повною мірою реалізувати можливості, що надаються об'єднанням даних напрямів на основі інтегральної парадигми логістики. Для регулювання і ефективного функціонування ринку праці слід використовувати потоковий підхід щодо дослідження процесів, які відбуваються на сучасному ринку праці.

Можливість розгляду трудових ресурсів у вигляді потокових процесів, а також доцільність застосування системного підходу щодо управління цими ресурсами фрагментарно розглянуто в дослідженнях вітчизняних та іноземних авторів (Т.Ю.Базаров, І.В.Бушмарін, М.В.Грачов, Л.І.Євенко, А.П.Єгоршин, Л.В.Івановська, Дж.Іванцевич, А.Я.Кібанов, Т.А.Комісарова, Л.А.Костін, И.К.Макарова, Е.В.Маслов, Е.Б.Моргунов, С.К.Мордовін, Ю.Г.Одегов, Т.Пітерс, Т.О.Разумова, С.Ю.Рошин, Р.Уотерман, С.В.Шекшня), в яких розглядаються різноманітні процеси, що пов'язані з управлінням і динамікою трудових ресурсів.

**Постановка завдання.** Основним об'єктом вивчення і практичного вдосконалення в логістиці є потокові процеси і системи, тому для обґрунтування можливості застосування логістичної концепції для підвищення ефективності використання трудових ресурсів необхідно виділити об'єкт, відповідний вказаним вимогам. Як ресурс в даному випадку виступають трудові ресурси, що володіють певним трудовим потенціалом, які характеризуються високим ступенем динаміки. [1] При цьому переміщення як на мікро-, так і на макрорівні мають на увазі послідовне проходження ряду ділянок в географічному, структурно-ієрархічному, інформаційно-досвідченому просторах. Кожна з вказаних ділянок має на увазі свої операції з формування, перетворення або використання потенціалу трудових ресурсів. У свою чергу, кожна операція має на увазі певний набір витрат.

Таким чином, завданням даної статті є визначення функцій і механізмів, організаційних принципів