

справедливої винагороди різноманітних потреб людини в процесі трудової діяльності, а з іншого – одержання очікуваних результатів праці, успішного досягнення цілей підприємства. Він складається з упорядкованої сукупності дій по формуванню, актуалізації та задоволення потреб залежно від результатів трудової діяльності і досягнення рівня поставлених цілей. У зв'язку з тим, що кожен працівник має різні особисті якості для розвитку, підтримки й прояву своїх здібностей, її необхідно стимулювати, враховуючи індивідуальні потреби кожного. За таких умов той потенціал, який потрібен для виробничої діяльності, буде використаний найбільш ефективно.

Висновки. Отже, підвищення ефективності функціонування підприємства вимагає високої трудової активності працівників. Перш за все, керівники підприємств повинні забезпечити гарантовані умови праці з метою збільшення якості продукції при максимальній рентабельності. Для цього необхідно зосередити увагу на дослідженні особливостей стимулювання роботи працівників, на виявленні у них спонукань до трудової діяльності. Варто мати на увазі те, що частіше за все єдиний фактор, що впливає на працівника, виділити не можливо, лише комплексне поєднання та вдале врахування стимулів і мотивів, які відображали б цілі працівника, можуть принести бажаний мотиваційний ефект.

Література

1. Нагорський Ю.А. Комплексний механізм оцінки персоналу в системі мотивації підприємства / Ю.А. Нагорський // Вісник Економічної науки України. – 2007. – №1. – С.99–104.
2. Богоявленська Ю.Б. Економіка та менеджмент праці / Ю.Б. Богоявленська, Є.І. Ходаківський // К. – Кондор. – 2009. – 332с.
3. Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / В.М. Абрамов, А.М. Колот. – Одеса : ОКФА, 1995. – 96с.
4. Пономаренко В. Мотивація труда на підприємствах ринкової економіки / В. Пономаренко // Бизнес Информ. – 1998. – №13/14. – С. 119.

Надійшла 11.03.2011

УДК 331.101.6:339.37

В. В. МАКСЮТА

Полтавський університет економіки і торгівлі

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

У статті визначені методичні підходи до визначення продуктивності на підприємствах роздрібною торгівлі. Запропоновані методи вимірювання продуктивності праці адміністративно-управлінського персоналу і продавців.

In article methodical approaches to definition of productivity at the enterprises of retail trade are certain. Methods of measurement of productivity of work of the administrative and managerial personnel and sellers are offered.

Ключові слова: продуктивність праці, роздрібно торгівля.

У ринкових умовах господарювання забезпечення конкурентоспроможності та економічного зростання торговельних підприємств можливе за умови підвищення продуктивності праці робітників торгівлі.

Важливий вклад в розвиток питання показників продуктивності праці внесли Кривошей В. В., Здоров О. І., Богиня Д. П., Пітель Н. Я., Філева В., Плаксов В. А., Павловська Н. О., Шалімов В. В., Фоміна Ю. та інші вчені. Продуктивність праці на торговельних підприємствах досліджували сучасні економісти Лебедева С. Н., Мисникова Л. В., Фастовець А. А., Марцин В. С., Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О. та ін.

Незважаючи на численні дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, методичні підходи до визначення продуктивності праці робітників роздрібною торгівлі недостатньо висвітлені в сучасних наукових виданнях.

Необхідність наближення до покупців пунктів продажу товарів масового попиту (а вони складають переважну частину продовольчих товарів і значну частину непродовольчих товарів) ускладнює можливість їх концентрації. Тому основу роздрібною торговою мережі складають невеликі магазини з чисельністю працівників до 15 чоловік. У таких магазинах суттєво обмежені можливості вузького професійного і технологічного поділу праці, що викликає відповідно високу частку суміщення трудових функцій працівниками та свідчить про необхідність підвищення продуктивності праці робітників.

Праця робітників торгівлі має характерні риси, що відрізняє її від праці в інших галузях народного господарства (рис. 1).

З метою підвищення продуктивності праці на підприємствах торгівлі застосовується класифікація працівників за 8 ознаками: за категоріями, за посадами і професіями, за спеціальностями, за рівнем кваліфікації, за віком і статтю, за стажем роботи в торгівлі, за відношенням до власності та по характеру

трудових відносин (рис. 2).

Праця робітників торгівлі
↓
залежно від виконання трудових функцій виділяють працю робітників торгівлі, пов'язану з продовження процесу виробництва в сфері обігу, та працю викликану необхідністю перетворення однієї форми власності в іншу
праця пов'язана з продовженням процесу виробництва в сфері обігу, займає більшу питому вагу в загальній сумі всього трудового процесу в основному через низьку оснащеність торгових підприємств технікою
праця пов'язана зі зміною форм власності, достатньо одноманітна і разом з тим потребує великого нервового і фізичного навантаження
значний вплив наявних факторів
кінцевий результат праці не продукт, а послуга

Рис. 1. Особливості праці робітників торгівлі



Рис. 2. Класифікація персоналу торгового підприємства

Однією з найважливіших передумов оптимального визначення продуктивності праці робітників роздрібної торгівлі є використання системи показників, що дозволяє визначити продуктивність праці у масштабі окремого працівника, виробничої дільниці, підприємства, організації, галузі і суспільства в цілому.

Процес побудови системи таких показників ґрунтується на двох основних принципах: перший – поняття продуктивності праці застосовується до всіх категорій і професій працівників торговельного підприємства, другий – продуктивність праці на торговельному підприємстві характеризує витрати тільки живої праці.

У практиці оцінки праці працівників торгівлі перший підхід прийнятий в більшості країн з розвинутою ринковою економікою (у нашій країні це поняття протягом багатьох років не застосовувалося

по відношенню до адміністративно-управлінського персоналу у зв'язку зі складністю оцінки результатів його праці).

При другому підході варто врахувати, що оцінка продуктивності праці можлива з використанням обсягу витрат не тільки живої, а і матеріалізованої праці, але така оцінка не входить систему управління персоналом.

Як результати, так і витрати праці на підприємствах торгівлі можуть бути виражені різними показниками. Система основних цих показників наведена на рисунку 3.

З метою нейтралізації означених недоліків для дослідження динаміки продуктивності праці доцільно додатково використовувати наступні показники: продуктивність праці в порівняльних цінах; продуктивність праці в порівняльних цінах на один людино-день; продуктивність праці в порівняльних цінах та структурі товарообігу; продуктивність праці по реалізації одиниці товару; продуктивність праці в порівняльних цінах на одиницю торгово-оперативного персоналу (табл. 1).

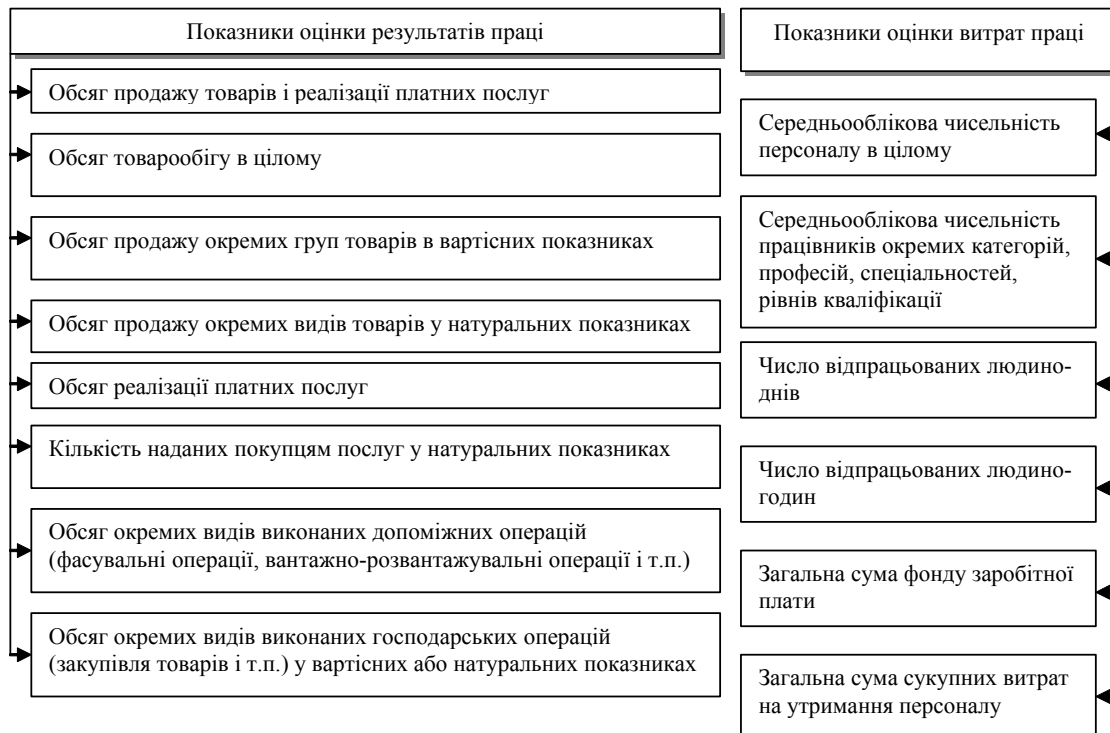


Рис. 3. Система основних показників оцінки результатів і затрат праці на підприємствах торгівлі

Розрахунок продуктивності праці в порівняльних цінах дозволяє нейтралізувати вплив фактору зміни цін на значення показника продуктивності праці.

Розрахунок продуктивності праці в порівняльних цінах на один людино-день дозволяє отримати розмір обсягу товарообороту, що виробив у середньому один працівник торговельного підприємства за один день. Цей показник, як і попередній показник, враховує дію цінового фактора впродовж періоду, а також вплив зміни режиму роботи торговельного підприємства (кількості робочих днів у періоді).

Значення цього показника зростає при необхідності порівняння рівня продуктивності праці за періоди, протягом яких торговельне підприємство працювало різну кількість робочих днів та годин (в зв'язку з ремонтом, вимушеним закриттям, реорганізацією тощо).

Розрахунок продуктивності праці в порівняльних цінах та структурі товарообігу відбувається на базі оцінки трудомісткості реалізації окремих товарних груп, дозволяє порівнювати рівень продуктивності праці при зміні в структурі товарообігу, по товарних відділах одного підприємства та кількох підприємств аналогічного профілю. Незважаючи на певну неточність розрахунку трудомісткості, практичне використання даного показника дозволяє отримати певне уявлення про вплив структурного фактора та його значення.

Продуктивність праці по реалізації одиниці товару є натуральним показником, оцінює продуктивність не в грошовому вимірі, а як кількість одиниць товару, яку реалізує один працівник за період оцінки.

У торгівлі використання цього показника продуктивності доцільне в підприємствах та товарних відділах, що реалізують складні побутові, мірні або штучні товари (тканини, бакалія, хліб та інше) при наявності відповідного інформаційного забезпечення.

Застосування показника продуктивності праці в порівняльних цінах на одиницю торгово-

оперативного персоналу, дозволяє врахувати вплив на рівень продуктивності праці змін в складі персоналу підприємства.

Розглянуті показники продуктивності праці можна застосовувати для адміністративно-управлінського персоналу, але їх застосування має певні особливості, на яких необхідно зосередитися детальніше.

Таблиця 1

Показники продуктивності праці в торгівлі

Показники	Формула	
Продуктивність праці в порівняльних цінах	$\Pi_{II} = \frac{T}{I_{II}n};$	Π_{II} - середній виробіток на одного працівника у порівняльних цінах, грн; T - товарооборот у фактичних цінах, грн.; n - середньооблікова чисельність робітників підприємства, осіб; I_{II} - індекс зміни цін даного періоду порівняно з базовим періодом
Продуктивність праці в порівняльних цінах на один людино-день	$\Pi_{II} = \frac{T}{I_{II}(n \times t)};$	Π_{II} - обсяг товарообороту в порівняльних цінах на один відпрацьований людино-день, грн; T - обсяг товарообороту у фактичних цінах, грн; I_{II} - індекс зміни цін даного періоду порівняно з базовим періодом; n - середньооблікова чисельність робітників підприємства, осіб; t - фонд відпрацьованого часу одним робітником, дн; (nt) - загальні трудові витрати за період, люд. дн.
Продуктивність праці в порівняльних цінах та структурі товарообігу	$\Pi_{TP} = \frac{\sum_{i=1}^n (T_i \cdot K_{Ti})}{I_{II}n};$	Π_{TP} - обсяг товарообороту у порівняльних цінах на одного робітника, скоригований на коефіцієнт трудомісткості реалізації товарів, грн; T _i - обсяг товарообороту у фактичних цінах, отриманий від продажу i-ї групи товарів або i-м відділом магазину, грн.; I_{II} - індекс росту цін цього періоду порівняно з базовим періодом; n - середньооблікова чисельність робітників торговельного підприємства, чол; K_{Ti} - коефіцієнт трудомісткості реалізації i-ї товарної групи або трудомісткість реалізації товарів i-м відділом магазину
Продуктивність праці по реалізації одиниці товару	$\Pi_{ni} = \frac{K_i}{n_i},$ $\Pi_{ni} = \frac{K_i}{n_i \cdot t},$	K_i - кількість натуральних або умовно-натуральних одиниць реалізації i-го товару; n_i - чисельність робітників підприємства, зайнятих реалізацією i-го товару; t - фонд відпрацьованого часу одним робітником (днів або годин)
Продуктивність праці в порівняльних цінах на одиницю торгово-оперативного персоналу	$\Pi_{on} = \frac{T}{n_{on} \cdot I_{II}},$ $\Pi_{on} = \frac{T}{n \cdot PB_{OP} \cdot I_{II}},$	n_{on} - чисельність торгово-оперативного персоналу; PB_{OP} - питома вага торгово-оперативного персоналу, в долях одиниці

Часто виявляється, що працівники адміністративно-управлінського персоналу, виконують завдання, які важко виміряти кількісно. Наприклад, продукція машинописного бюро кількісно вимірюється, але праця більшості “білих комірців”, особливо тих, що відносяться до розряду спеціалістів є не уречевленою. Часто їх робота не повторюється, тому для визначення продуктивності праці цієї категорії працівників не має чітко визначених стандартів. Працівники зайняті в цій області є взаємозалежними і тому важко пов’язати виконання чи невиконання певної задачі з окремою людиною, так як, зазвичай, необхідно отримати графік робіт, який складений зовсім іншим працівником.

Необхідно враховувати чутливість працівників адміністративно-управлінського персоналу. Це звісно не означає, що вимірювання продуктивності праці для торгового персоналу не суттєве. Вони знають, що їх продуктивність праці буде виміряна, як індивідуально, так і сукупно. Такого досвіду не існує для більшості працівників адміністративно-управлінського персоналу. В багатьох програмах навчання працівників зроблений акцент на те, що підприємства наймають “мізки” цих працівників природно, тоді як “білі комірці” вважають, ці методи вимірювання продуктивності праці примітивними, які взагалі не відносяться до справи чи навіть вороже до цього відносяться, вважають, що недооцінюють їх інтелектуальні здібності.

Однією з відмінностей вимірювання продуктивності праці торгового персоналу та адміністративно-управлінського персоналу є те, що праця останніх регулюється набором добре відомих цілей, які недостатньо визначені та включають елементи якості, своєчасності, ефективності.

Хоча праця торгового персоналу також передбачає наявність певних цілей, але вони не настільки часто обговорюються і пов’язані з матеріальними та доступними підрахунку речами.

Однією з найскладніших проблем вимірювання продуктивності праці є вимірювання ефектів

продуктивності, якості, своєчасності. Зазвичай всі ці ефекти є надзвичайно важливими. Спочатку вимірюється продуктивність праці в чистому вигляді якості та своєчасності, а потім вони зводяться до єдиного показника ефективності функціонування.

Перш ніж виміряти продуктивність праці персоналу розумової праці необхідно визначитися з процесами їхньої діяльності. Адже кожен службовець бере участь в якому-небудь процесі, хоча і не завжди це визнає. Можна спробувати пов'язати продукцію цих процесів з задачами окремих працівників чи задачами групи, яким механізмом діючим в організації вони встановлені. Це дозволяє чітко розділити діяльність працівників та поставлені перед ними задачі. В більшості випадків цілі працівника полягає в тому, щоб яку-небудь справу довести до кінця, а не виконати частково. Наприклад, якщо мова йде про заяви про виплати страхових компенсацій, а не про телефонні дзвінки чи машинописні сторінки. З більш широкої точки зору інтереси керівників мають полягати в тому, скільки заяв розглянуто (в рамках визначених показників якості), а не яким чином це було зроблено.

Якщо виходити з того, що більшість рішень починається з аналізу реалізованої продукції і поставлених задач, тому необхідно розглянути різні методи розробки відповідних показників. Звичайний підхід завжди полягає в тому, що експерт розглядає процес і дає свої рекомендації. Такий підхід інколи може бути необхідним в ситуаціях, коли вимірювання ускладнено. Проте застосовувати його важко в конкретних областях, в яких спеціалісти справедливо вважають, що вони більше знають про даний процес ніж так званий експерт.

Другий підхід полягає в тому, що експерти опитують різних членів підприємства та визначають їх уявлення проте, що являється пріоритетним показником. Перевага цього підходу полягає в тому, що в певній мірі враховується думка самих службовців, що дозволяє порівнювати попередній досвід експерта з особливими обставинами в яких діє конкретна організація.

Метод, який широко застосовується в таких умовах називається методом номінальної групи. При цьому застосовується структурований процес аналізу даних (метод групової участі, коли знання і досвід групи працівників використовуються для аналізу основних процесів, виробітку ідей підвищення продуктивності і розробки показників продуктивності). Цей метод широко використовуються по відношенню до працівників розумової праці, дозволяючи використовувати ті їх спеціальні знання про своє робоче місце, якими володіє вся група. Додатково перевага цього методу полягає в тому, що учасники являють собою всю сукупність працівників і, зазвичай, залишаються повністю задоволені тією системою показників, яка була розроблена.

При застосуванні методу номінальної групи, не тільки використовуються ідеї пов'язані з ростом та вимірюванням продуктивності праці, але також можливе голосування і ранжування, що дозволяє виявити думку групи про те, яка із альтернатив є кращою. Застосовуючи прості методи зваження отриманих результатів можна отримати загальний складений індекс продуктивності, який відображає нюанси діяльності всієї групи. Хоча жоден з видів діяльності який піддається вимірюванню не може повністю свідчити про діяльність всієї групи в цілому, агрегат, складений із декількох показників продуктивності (кожний з яких вибраний так, що частково описує весь процес), дає чітке уявлення про всі різновиди діяльності. Деякі з компонентів загального індексу можуть відображати якість, своєчасність і другі чинники, які не можна відобразити грубим чинником ефективності.

Так, вимірювання продуктивності праці адміністративно-управлінського персоналу і продавців може бути однаковим. Багато принципів продуктивності можуть бути спільними для обох категорій працівників. Необхідна особлива обережність, щоб віддати належне унікальному характеру діяльності працівників адміністративно-управлінського персоналу, але це не повинно зупинити організацію в прагненні аналізувати їх продуктивність. Аналіз продуктивності праці адміністративно-управлінського персоналу починається в основному з ретельного дослідження основного процесу, а не дослідження організації, при цьому звертають особливу увагу на загальні формальні задачі які розглядає група робітників.

Так, вимірювання продуктивності праці за запропонованою методикою дозволить ефективно оцінювати ефективність праці робітників торгівлі та сприятиме підвищенню їхньої продуктивності праці.

Література

1. Бабицький А. Моделі економічного зростання і проблема підвищення суспільної продуктивності праці / А. Бабицький // Персонал. – 2008. – № 1. – С. 23–27.
2. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємств / Н. Кирич // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 3. – С. 40–44.
3. Лебедева С. Н. Совершенствование анализа производительности труда работников торговли потребительской кооперации : текст лекций для системы повышения квалификации и переподготовки кадров Белкоопсоюза и студентов всех специальностей / Лебедева С. Н., Мисникова Л. В. – Гомель : ГКИ, 1998. – 36 с.
4. Марцин В. С. Економіка торгівлі : [підручник] / Марцин В. С. – [2-е вид., випр. і доп.]. – К. : Знання, 2008. – 603 с.

5. Ревенко А. Продуктивність праці в сучасних умовах / А. Ревенко // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 32–37.
6. Френкель А.А. Математические методы анализа динамики и прогнозирования производительности труда / Френкель А.А. – М. : Экономика, 1972. – 360 с.
7. Яковлев Ю.П. Економіка торгівлі з використанням інформаційних технологій : [навч. посібник] / Яковлев Ю.П. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 376 с.
8. Ямагучи Т. Путь торговли / Ямагучи Т. – М. : 2006. – 65 с.

Надійшла 11.03.2011

УДК 658.3

І. П. СІВЧУК

Тернопільський національний університет імені І. Пулюя

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

У статті розглянуто основні шляхи виходу із конфліктних ситуацій. На прикладі зарубіжного досвіду запропоновано розширити практику укладання колективних договорів та проведення переговорних процесів як методів залагодження конфліктів.

In article it is opened the basic methods of an exit from conflict situations. On an example of foreign experience offered to expand practice of the conclusion of contracts and negotiating process carrying out as methods of a resolution of conflicts.

Ключові слова: кризові явища, конфліктні ситуації, світовий досвід, соціальне партнерство, трудові договори, наймані працівники, соціально-економічні відносини.

Вступ. Сучасний етап соціального та економічного розвитку характеризується максимальною комерціалізацією суспільних відносин, сформованою під впливом ринкової економіки і жорсткої конкуренції, підсиленою періодично виникаючими кризовими явищами, що загострює конфліктність та створює конфліктні ситуації.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню теоретичних і практичних проблем попередження та мінімізації негативних наслідків конфліктів на підприємствах присвячені праці вітчизняних та зарубіжних учених, таких як, А. Я. Анцупов, А. І. Шпілов, А. Т. Ішмуратов, Н. В. Грішніна, Г. І. Козирев, Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель, С. Ф. Фролов, А. Гірник, А. Бобро, М. В. Примуш, Т.В. Дуткевич, Л. І. Скібіцька, В. М. Нагаєв, М. І. Пірен, М. В. Цюрупа, Р. Джефрі, П. Дін, К. Хе Сунг та ін.

Постановка завдання. Провести дослідження та виокремити основні шляхи виходу з конфліктних ситуацій на прикладі досвіду зарубіжних країн.

Виклад основного матеріалу. Конфлікти присутні скрізь. Кожному суспільству, кожній соціальній групі чи спільноті в тій чи іншій формі властиві конфлікти. Конфлікт є складним багатомірним явищем. Як соціально-економічний феномен він зберігає тенденцію до ускладнення, оновлення структури, чинників, що його породжують. Різні типи конфліктів взаємодіючи, доповнюють один одного, набуваючи нових рис та форм. Це зумовило динаміку та ускладнення системи організаційних конфліктів на підприємствах. Типологія організаційних конфліктів, що виникають на підприємствах України (табл.1).

Таблиця 1

Види організаційних конфліктів на промислових підприємствах [10–12]

Назва конфлікту	Форма прояву
Внутрішньоособистісний	Даний конфлікт має місце тоді, коли індивід усвідомлює незадоволеність реалізації своїх думок, цілей та інтересів. Інтенсивність даного конфлікту зростає прямо пропорційно до збільшення кількості можливих альтернативних варіантів при досягненні балансу між позитивним і негативним кінцевим результатом.
Міжособистісний	Проявляється зіткненням соціально-економічних інтересів двох або більше осіб, які знаходяться в опозиції по відношенню один проти одного виходячи з власних інтересів.
Міжгруповий	Конфлікт на сучасних підприємствах характеризується зіткненням соціально-економічних інтересів між відділами і членами відділів установи, що суттєво впливає на групову динаміку, результати роботи діяльності організації. Часто такий конфлікт виникає при протиріччі особистісних точок зору в результаті зміни рівноваги в підрозділах підприємства, наприклад, при зміні керівництва організації, появі неформального лідера в групі тощо.
Внутрішньовиробничий	Виникає в результаті нерациональних рішень на окремі види роботи в межах підприємства, так і на весь промисловий комплекс в цілому. Даний конфлікт суттєво впливає на управлінський і виробничий потенціал промислового підприємства. Розрізняють 3 види внутрішньовиробничого конфлікту: вертикальний (конфлікт між рівнями управління на підприємстві; його виникнення і вирішення впливають на вертикальні зв'язки в організації (цілі, владу, комунікації, культуру тощо); горизонтальний (учасниками конфлікту виступають рівні по статусу частини промислового підприємства, тому часто таке протистояння називається конфліктом цілей). Лінійно-функціональний (поєднання двох попередніх видів конфлікту)