

Необходимо, чтобы эта информация была правдивой и объективной, любой обман рано или поздно раскроется и испортит репутацию торговой марки [8].

Перед каждым предприятием на современном этапе стоят две задачи в области публичных отношений: первое – установить контакты между тремя общественными группами: заказчиками, акционерами и служащими, второе – продвижение предприятия и его продукции на рынках продаж в условиях жесткой конкуренции. Что относительно украинского PR-рынка, то он находится на стадии активного развития, постоянно нарастающими темпами увеличивается количество PR-операторов и, что особенно важно, среди них увеличивается доля украинских PR-компаний. Хотя, все же нельзя сказать, что этот бизнес в Украине безупречен, но нужно отметить все преимущества их работы и надеяться, что отечественные PR-агентства смогут преодолеть трудности и выйти на мировой уровень.

Выводы: таким образом, подводя итоги, следует отметить, что процесс коммуникаций достаточно сложный и многогранный. Знание всех видов коммуникаций имеет важное значение для маркетологов, менеджеров и руководителей предприятия совершенствования эффективного обмена информацией в управлении предприятием и организации его деятельности

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2005. – 215 с.
2. Основи маркетингу: навчальний посібник/ Пілющенко В.Л., Ткачова Н.М., Бурцева О.С., Радченко Т.А. – Донецьк: ДонДУУ, 2010. – 309 с.
3. Інтернет-портал для управлінців. Портал орієнтовано на керівників різного рівня у бізнесі, консультантів з питань управління, викладачів університетів та бізнес-шкіл, а також студентів цих закладів. «Промування товару, реклама та зв'язки з громад. кістю». <<http://www.management.com.ua/marketing/usaid/m06.pdf>> 07.01.2012
4. Грищенко І. М. Формування механізму управління комерційним посередництвом: монографія. – К.: Грамота, 2007. – 368 с.
5. О.М.Азарян. Маркетинг: підручник, 2-е вид., перероб і доп.). – Донецьк: Норд – Комп'ютер, 2007. – 428 с.
6. . Р. В. Бойко, М. В. Лежанська. «Паблік Рилейшнз» у діяльності кондитерської корпорації Roshen//ВісникХмельницького національного університету. – 2009. – № 6, Т.3. – 51–53 с.
7. Міжнародний імідж України: міфи і реалії (аналітична доповідь Українського центру економічних і політичних досліджень)// Національна безпека і оборона. — 2000. — № 3. — С. 2 – 44.
8. Дизайн-студія АНТАРГО <www.antargo.com.ua> 07.01.2012

УДК 331.08

СИСТЕМА КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК МЕТОД ОЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

К. О. Черноводська, Л. В. Шаульська

Резюме. У даному дослідженні вивчені актуальні проблеми оцінки персоналу, розглянуті основні положення мотивації управлінського персоналу, виявлені переваги та недоліки ключових показників ефективності роботи. Також розроблена система КРІ для співробітників HR-служб з метою удосконалення системи їх мотивації.

Ключові слова: ключові показники ефективності, мотивація, HR-служба

Вступ. Ринкова система господарювання, що складається в Україні, обумовлює необхідність застосування нових форм та методів управління персоналом організації, які дали б можливість підвищити економічну зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати. Особливо актуальною при цьому є проблема створення науково-обґрунтованої системи оцінки трудової діяльності персоналу організації.

Існуюча сьогодні на підприємствах і в організаціях проблема формування результативної системи оцінки та атестації персоналу для практичної роботи кадрових служб є достатньо складною.

Серед зарубіжних авторів, які зробили значний внесок, необхідно відзначити П. Друкера, Р. Каплана, Д. Нортон, Д. Парментера. Багато досліджень провідних вітчизняних вчених таких, як А. Ключкова, А. Колота, А. Литягина та М. Панова, присвячені мотивації та ефективній оцінці персоналу. Проте, висвітленість в економічній літературі зазначених проблем досі залишається недостатньою.

Метою роботи є вивчення положень мотивації на основі ключових показників ефективності роботи персоналу підприємства, виявлення їх переваг та недоліків, розробка ключових показників для спеціалістів HR – служби.

Основний розділ. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їх діяльності. Основою забезпечення цього і є оцінка кадрів як відправна точка для удосконалення якісного складу персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці.

Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини — професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Правомірним є твердження, що оцінювати персонал — це означає робити висновок на основі порівняння «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній організації, на конкретній посаді [1, с.132]. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань.

Традиційна атестація персоналу на сьогоднішній день не відповідає вимогам сучасного бізнесу. Для успішного управління підприємством і його персоналом, менеджерам необхідні інноваційні засоби і методи, орієнтовані на постановку цілей та визначення персональної відповідальності працівників. У результаті опитування, проведеного в США, було виявлено, що 60 % керівників вищого рівня незадоволені своїми системами оцінки результатів діяльності. За вітчизняними оцінками кількість вітчизняних менеджерів, ще більше – 80% [2, с.3]. Це невдоволення виражається у відсутності зв'язку між планом, виконанням, результатом і мотивацією .

Технологія управління по цілях, запропонована в 60-х роках Пітером Друкером, яка підкріплена правильним стимулюванням, сприяє мотивування персоналу на нові досягнення і креативне самовдосконалення. Одним з найбільш ефективних аналізаторів діяльності, як підприємства, так і персоналу є система ключових показників ефективності (КРІ). КРІ – це система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних і тактичних цілей. Систему ключових показників доцільно застосовувати у великих компаніях, тому що саме в них КРІ дадуть найбільший ефект. З їх допомогою можна контролювати підприємство в цілому, оцінити роботу кожного співробітника або підрозділу та їх внесок у досягнення кінцевого результату. У компанії Procter & Gamble виявлені свої ключові показники ефективності відбору персоналу, які характеризують конкретну перевагу здобувача. Весь процес оцінювання побудований таким чином, щоб визначити, наскільки розвинені виділені компанією компетенції. «Напрявні успіху» можна розділити на 3 групи:

- сила розуму (здатність аналізувати інформацію і приймати зважені рішення, здібності та навички нестандартного мислення)
- сила взаємодії з оточуючими (наявність навичок роботи в команді та взаємодії з людьми, лідерські якості, відповідальність за власний розвиток)
- сила швидкості і гнучкості (здатність швидко, чітко і гнучко реагувати на мінливу ситуацію) [3] .

Також як і всі показники КРІ мають свої недоліки і переваги, відображені в табл.1 [3].

Таблиця 1.

Переваги та недоліки ключових показників ефективності	
Переваги	Недоліки
Прозорість – співробітник ознайомлений з критеріями оцінки своєї трудової діяльності.	Відсутність універсальності – показники доцільно застосовувати там, де є стандартизовані процеси.
Визначеність – співробітник чітко розуміє свої цілі, завдання, тому що вони збігаються з цілями компанії; перед ним ставляться певні терміни виконання.	Невірно сформульовані показники – можлива некомпетентність співробітника, який розробляв систему КРІ в підрозділі.
Перспективність – співробітник стимульований додатковим преміальним фондом і кар'єрним ростом.	Залежність матеріального заохочення конкретного фахівця від роботи його колег – індивідуальні показники окремого співробітника прив'язані до КРІ всього підрозділу.
Зворотний зв'язок – менеджер обізнаний у функціях підрозділів, а керівники підрозділів – функції кожного співробітника.	Додаткові тимчасові витрати – постійне підтримання зворотного зв'язку може відволікати співробітників від з основних обов'язків.

Д. Парментер надає чітку структуру показників ефективності, з якими працює кожне підприємство, розділивши їх на три групи: ключові показники результативності, виробничі показники та ключові показники ефективності. У своїх дослідженнях він говорить про те, що з усіх показників ефективності на КРІ припадає лише 10 % з усього масиву даних, але вони мають найбільш сильний вплив на якість прийнятих управлінських рішень [4, с.41]. Для того щоб правильно і ефективно розробити систему КРІ необхідно пройти кілька етапів.

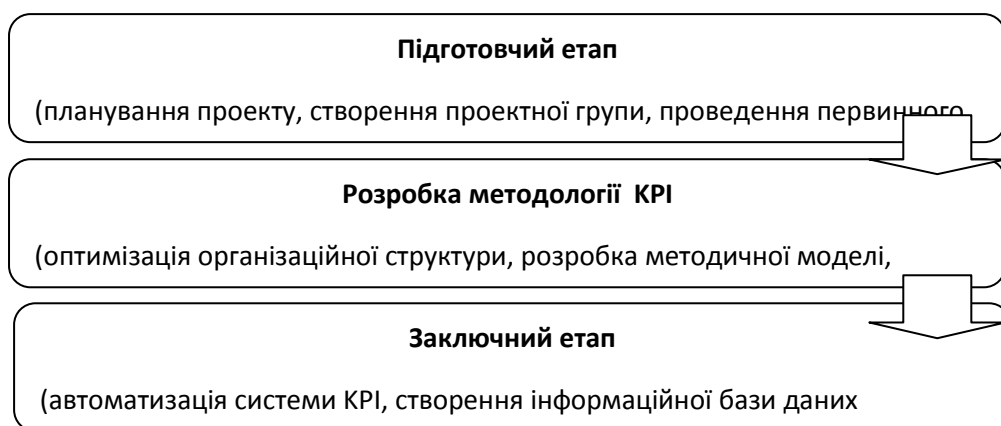


Рис.1. Етапи розробки системи КРІ (побудовано на даних джерела [2, с.211]).

Послідовність етапів є визначальною, і її зміна негативно відбивається на працездатності системи.

Систему ключових показників ефективності можна впровадити самостійно або залучити консультанта. Важливо відзначити, що при впровадженні даної системи самостійно, в 90 % компаній процес супроводжувався внутрішніми конфліктами між проектними групами і функціональними керівниками [3]. При прийнятті рішення про впровадження системи фахівці рекомендують оцінити витрати на розробку зовнішніми або внутрішніми силами і наслідки для компанії. У цілому застосування сучасних і ефективних методів управління персоналом допомагає сформувати і зміцнити імідж підприємства як привабливого роботодавця, що сприяє залученню

висококваліфікованих кандидатів та утриманню в компанії цінних фахівців. Однак існують правила і принципи впровадження КРІ, які слід дотримуватися для більш ефективного кінцевого результату. Головним правилом введення системи ключових показників є «Правило 10/80/10», яке свідчить, що компанія повинна мати близько 10 ключових показників результативності, до 80 виробничих показників і 10 ключових показників ефективності [2, с.81].

Принципи, які необхідно дотримуватися при впровадженні КРІ, наступні:

1) принцип керованості та контрольованості (підрозділу, відповідальному за даний показник, виділяють певну кількість ресурсів, необхідних для управління, і результат може бути проконтрольований);

2) принцип партнерства;

3) принцип перенесення зусиль на головні напрямки (підвищення продуктивності праці вимагає розширення повноважень співробітників організації, безпосереднього «ядра» компанії);

4) принцип узгодження виробничих показників зі стратегією (показники виробничої діяльності повинні бути взаємопов'язані з поточними факторами успіху, стратегією і цілями підприємства) [2, с.81].

Економічний ефект від використання КРІ дозволяє зробити висновок про те, що це найбільш показовий вид оцінки підприємства та персоналу. Більш ніж 40 років система КРІ доводить свою ефективність в західних компаніях, і більше 15 – у країнах СНД. Основними результатами вітчизняних компаній є: збільшення виручки на 10% за рахунок концентрації на клієнтах, зниження витрат на 10-20 %, підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення мотивації та стимулювання, поліпшення конкурентних переваг підприємств на ринках та інші [3].

Підвищення результативності та ефективності компанії при впровадженні ключових показників ефективності, досягається як за рахунок підвищення якості управління, так і за рахунок підвищення мотивації співробітників. Проблема мотивації співробітників – одна з найбільш актуальних сьогодні для керівників підприємств. Особливо гостро ця проблема стоїть для категорії персоналу, результати праці яких складно виміряти, наприклад менеджери середньої та вищої ланки, працівники HR - служби. У теж час їх робота безпосередньо пов'язана з досягненням стратегічних цілей підприємства.

Сьогодні ключові показники ефективності є потужним інструментом оцінки діяльності всієї компанії та відділу по роботі з персоналом зокрема. За даними дослідження, найбільш поширеними КРІ для HR- підрозділів вітчизняних компаній є: виконання бюджету на персонал (використовують 84,5 % компаній), плинність кадрів (83,3%), кількісна та якісна укомплектованість кадрового складу, дотримання вимог до ведення кадрового документообігу (86,9 %) [5].

На підставі головних функцій HR була розроблена система КРІ для кадрової служби, яка встановлює зв'язок між конкретними діями з управління персоналом і об'єктивними показниками ефективності (рис.2).

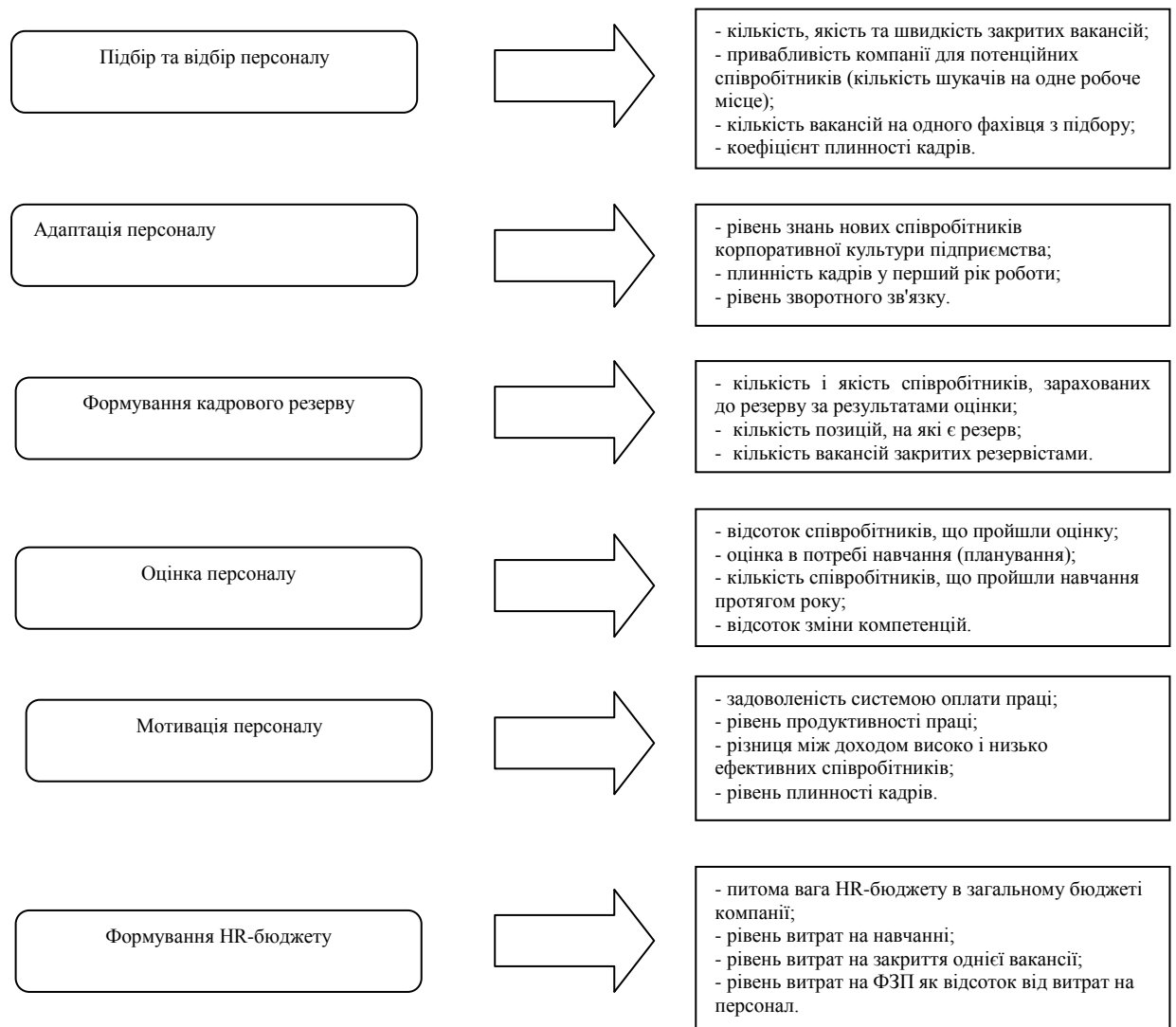


Рис.2. Ключові показники ефективності для фахівців HR – служби

Висновки. Отже, ключові показники ефективності дозволяють оцінити ефективність виконуваних дій. Їх можна застосовувати як для оцінки роботи всієї компанії, її окремих підрозділів так і конкретних працівників. За допомогою системи КРІ можна побудувати ефективну систему мотивації праці. У статті були розглянуті основні положення оцінки персоналу за допомогою ключових показників ефективності, виявлення переваг та недоліків цієї системи. Також були виявлені проблеми мотивації робітників HR – служби та розроблені КРІ з метою ефективної оцінки її діяльності.

Впровадження КРІ для співробітників HR – служби допоможуть виявити проблемні аспекти роботи та у майбутньому отримувати інформацію про рівень ефективності діяльності підприємства в цілому.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бойкова М. Оцінка працівників для підбору і атестації кадрів, оплати їхньої праці / М. Бойкова // Юридичний журнал, 2009 – №2. – с.132–136.
2. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компании на основе КРІ / М.М. Панов. – М.:Инфра-м, 2012. – 255с.

3. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. – М.: Экспо, 2010. – 160с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://lib.rus.ec/b/218866/read>
4. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности / Д. Пармендер // Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 288 с.
5. Конкина О. «Как определить КРІ для HR?» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.hr-journal.ru/articles/hrs/hrs_784.html

УДК 336.717.3

ПОВЫШЕНИЕ ДОВЕРИЯ НАСЕЛЕНИЯ К БАНКУ И ФАКТОРЫ ЕГО ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ

Е. И. Шалимова, В. В. Волкова

Резюме. В статье определено доверие населения к банкам, как один из значимых факторов развития банка; выявлены основные тенденции доверия населения к банкам; установлены факторы влияющие на возникновение доверия населения к банку и предложены пути его повышения.

Ключевые слова: доверие населения, устойчивое развитие, факторы формирования доверия, банковский маркетинг.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях темпы развития экономики в значительной степени зависят от банков, функционирование которых влияет на увеличение объема производимой продукции, притока денежных средств, и улучшения их оборота. Эффективность их деятельности зависит от наличия достаточного объема ресурсов, который формируется за счет разветвленной клиентской базы. При выборе банка клиент основывается на субъективном мнении, в основе которого лежит доверие, так как он не обладает необходимыми навыками для оценки «стоимости» кредита, качества предоставляемых услуг. Таким образом, доверие к банкам выступает важным фактором их развития.

Среди ученых занимавшихся исследованием сущности доверия к банкам и направлениями его повышения наиболее существенный вклад сделали: О. Барановский, О. Дзюблик, К. Ионенко, О. Лаврушина, М. Широкова [1,7,8]. Не смотря на значительную изученность данного вопроса не до конца определено, что именно следует понимать под «доверием населения к банкам» и какие факторы оказывают на него влияние. Целью статьи является: уточнение понятия «доверие населения к банкам» и определение способов его повышения, через факторы влияющие на его формирование.

ОСНОВНОЙ РАЗДЕЛ

В современных условиях развития, повышение доверия населения к банкам, является одним из факторов развития не только банков, но и опосредованным фактором развития экономики. Джон Кейнс рассматривал доверие, как самый доступный фактор повышения покупательной способности населения. Согласно Кейнсу рост реального воспроизводства обеспечивается тремя факторами: состоянием бизнеса, низкой процентной ставкой и доверием к будущему. Первый фактор не всегда является существенным, второй выступает результатом первого, при этом, самым эффективным является третий фактор – доверие [1].

Также доверие к банкам оказывает существенное влияние на формирование ресурсной базы, представленной в основном депозитами. Денежные средства на депозитных счетах банка могут привлекаться, как от юридических, так и от физических лиц (населения). Что, в свою очередь, обуславливает необходимость рассмотрения формирования доверия отдельно у юридических лиц и у населения, так как на эти