

суцільного обстеження мережі роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, що належить фізичним особам-підприємцям).

Роздрібний товарооборот підприємств (юридичних осіб) визначається як обсяг продажу споживчих товарів населенню через роздрібну торгову мережу, мережу ресторанного господарства усіма діючими підприємствами, а також промисловими, транспортними та іншими неторговими підприємствами безпосередньо населенню через касу підприємства. Крім того, у роздрібний товарооборот включається продаж через торгову мережу установам, організаціям і підприємствам продовольчих товарів для харчування контингентів, які ними обслуговуються (у санаторіях, дитячих закладах, лікарнях та ін.).

**Висновки.** З вищенаведеного матеріалу ми можемо зробити висновок, що в Україні існує нагальна необхідність переглянути систему класифікації закладів ресторанного господарства та розібратись із поняттями. Також потрібно змінити логіку статистичного обліку державною службою статистики України. Адже, підприємства ресторанного господарства можуть надавати споживачам послуги торгівлі, а підприємства торгівлі не можуть надавати послуги ресторанів. Тому більш доцільно або враховувати діяльність підприємств ресторанного господарства окремо, або об'єднувати її не з підприємствами торгівлі, а зі сферою гостинності, тобто готелями.

#### *Список літератури*

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://www.ukrstat.gov.ua>>.

Отримано 30.03.2012. ХДУХТ, Харків.

© А.П. Горпинченко, 2012

УДК 65.015.25

**О.М. Шарапова**, доц.

**А.В. Левченко**, доц.

### **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ**

*Розглянуто питання комунікації співробітників і взаємини, які сприяють ефективній роботі компанії. Досліджено оцінку лояльності персоналу і залученість у справі організації.*

*Рассмотрены вопросы коммуникации с сотрудниками и взаимоотношения, которые способствуют эффективной работе компании. Исследована оценка лояльности персонала и вовлеченность в дела организации.*

*The questions of communication with employees and mutual relations which assist effective work of company are examined. The estimation of loyalty of personnel and engaged are investigational in the matters of organization.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Комунікації відіграють найважливішу роль у встановленні довіри, яку виявляють співробітники до організації. Вони обов'язково мають бути двосторонніми, проте більша увага повинна приділятися врахуванню думок співробітників і їх залученню до процесів прийняття управлінських рішень, а не інформуванню.

Стосунки між окремими службовцями і їх керівниками роблять основний вплив на формування очікувань співробітниками і керівництвом. Якщо сигнали і звернення до службовців з боку менеджерів характеризуються непослідовністю неузгодженістю, люди можуть неправильно зрозуміти їх сенс, результати роботи організації можуть погіршуватися.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Способи, за допомогою яких керівники компаній спілкуються зі своїми співробітниками, впливають істотно на успіх діяльності компаній. Про це свідчать численні дослідження, проведені в різних компаніях [2-5; 7; 9]. Організаційна культура і соціально-психологічний клімат істотно залежать від керівників організації і тісно пов'язані зі збільшенням прибутку, зменшенням плинності кадрів і зростанням задоволеності співробітників [6]. Культура персоналу сприяє залученню співробітників до справ організації, формуванню довіри обов'язковості. Результати дослідження, проведені в Школі управління Хенлі, показали наступне [2]:

- хоча керівники значною мірою залучені в процес комунікацій, їх методи взаємодії з підпорядкованими співробітниками організації не завжди найефективніші;
- багато організацій проводять опитування службовців, щоб знати їх думку, але запитання, в основному, сформульовані неправильно;
- безпосереднє спілкування є найефективнішим, але замість цього додаткові зусилля вкладаються у використання інформаційних технологій;
- стосунки керівників до комунікацій зі службовцями не відрізняються постійністю;

- акцент, як і раніше, робиться на забезпечення інформацією, а не на залучення комунікацій, що служать в процесі;
- інформаційні технології самі по собі не вирішують проблеми комунікацій – електронні комунікації повинні використовуватися для того, щоб підтримати інші двосторонні методи спілкування, а не замінювати їх;
- організації, проводячи опитування співробітників, не досягають своїх цілей, оскільки ставлять неправильні запитання.

Такі висновки повинні сприяти поліпшенню комунікації зі службовцями. Проведення опитувань в організації дозволить виміряти ступінь довіри до організації персоналу а розробити стратегії подальших дій керівників організації.

**Мета та завдання статті.** Мета проведеного дослідження – виявити слабкі сторони політики компанії відносно персоналу, визначити шляхи усунення негативного сприйняття і нерозуміння співробітниками фірми стилю і методів роботи організації. Передбачається посилити залучення співробітників у діяльність організації, підвищити лояльність співробітників до організації і тим самим підвищити лояльність клієнтів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Різні стратегії не повинні знаходитися в конфлікті, якщо вони не узгоджуються на корпоративному рівні. Проблеми, що виникають при цьому, переносяться на рівень індивідуальний.

Застарілі системи необхідно своєчасно оновлювати і стежити за їх відповідністю реальним потребам організації:

- система заохочень може відбивати той час, коли домінували владні ієрархічні структури, коли хороші взаємини з начальством мали важливіше значення, ніж злагоджена робота в команді;
- система підвищення по службі може бути як і раніше розрахована на винагороду індивідуальних якостей і досягнень, навіть якщо безпосередніми цілями є командні результати роботи;
- відсутня послідовність у декларованих цінностях.

В організаціях думки формуються за рахунок багатьох джерел; а саме: що говорять старші менеджери; як поведуться колеги, у яких рівнозначні посади, які цінності і норми поведінки регламентовані; яка політика компанії щодо заохочень і оцінок, і як вона здійснюється насправді; розуміння історії, спадщини і репутації організації, того, як це все подано клієнтам [12].

Зі зміною цілей бізнесу змінюються і думки, що існують в організації. Тому необхідно регулярно проводити дослідження в організації, щоб краще настроїти колектив на виконання завдань організації [13].

Нами було проведено дослідження в організації, що відноситься до об'єктів малого бізнесу. Сфера діяльності – установка устаткування в магазинах для прийому комунальних платежів. Сьогодні (в умовах падіння платоспроможного попиту клієнтів) компанія зосередила свою увагу на внутрішньому маркетингу, вважаючи, що правильна політика стосовно до службовців компанії підвищить якість послуг компанії та її конкурентоспроможність. Внутрішньофірмовий маркетинг – це філософія життя компанії. Мається на увазі, що стосунки керівництва фірми з її персоналом вибудовуються за тими ж принципами, яких дотримуються під час регулювання взаємин у системі «Організація – зовнішній клієнт» [7].

Опитування проводилися як серед співробітників, які безпосередньо працюють з клієнтами, так і серед тих, що забезпечують цю роботу. В опитуванні брали участь як співробітники, безпосередньо працюючі з клієнтами, так і неконтактний персонал, який забезпечував роботу з клієнтами (всього в опитуванні брало участь 18 осіб).

Як інструмент дослідження використовувалася анкета для виміру лояльності за методикою виміру лояльності персоналу – Organizational Commitment Questionnaire OCQ [8].

В анкеті наводяться твердження (табл. 1), відповідно до яких респонденти висловлюють свою згоду або незгоду. Підраховується середнє значення за усіма пунктами. Результати опитування респондентів за методикою виміру OCQ наводяться в таблиці.

Дослідження показують, що 80% співробітників організації повністю лояльні до неї, інші не визначилися у своєму відношенні до організації, і потрібна певна робота, щоб зробити їх лояльними. Оскільки анкети анонімні, немає ясності, з ким проводити роботу. Проте в умовах відсутності анонімності провести подібне дослідження не можливо, оскільки співробітники відмовляються відповідати на запитання, припускаючи, що це негативно відіб'ється на їх кар'єрі.

Слід звернути увагу на запитання 4. Менше половини співробітників відповіли, що їх цінності і цінності організації співпадають. Очевидно, не всім співробітникам ясні цінності організації. Тут потрібна роз'яснювальна робота серед співробітників, що є цінністю організації.

За результатами опитування можна зробити наступні висновки.

Більшість опитаних усвідомлюють свою роль у досягненні цілей організації (88,8%). Вони вважають, що мають хороші професійні навички і знання для цього (95%). При цьому 88,8% вважають, що виконання ними роботи впливає на успіхи організації. Проте тільки

61,1% вважає, що їх погляди і участь оцінені організацією. Слід звернути на це увагу керівникові організації.

Лише 72,2% мають ясне розуміння місії організації і напруму її розвитку. Це є досить високим показником. 61,1% відповіли, що відіграють важливу роль в задоволенні потреб клієнтів. Керівництво компанії вважає цю цифру задовільною, оскільки в опитуванні брав участь, головним чином, неконтактний персонал, тобто той, що забезпечує роботу контактного персоналу.

*Таблиця 1 – Вимірювання лояльності персоналу – Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*

Твердження	Середня оцінка	Значення
1	2	3
1. Я готовий працювати понаднормово на благо організації	4,16	Немає певної думки
2. Я розповідаю моїм друзям про те, як добре працювати в цій організації	4,0	Немає певної думки
3. Я не сильно відданий організації	3,11	Швидше не згоден
4. Я згоден майже на будь-яку роботу, щоб залишитися в цій організації	1,83	Не згоден
5. Я вважаю, що мої цінності і цінності організації дуже схожі	4,81	Швидше згоден
6. Я горджуся тим, що можу сказати: «Я – частина організації»	5,0	Швидше згоден
7. Аналогічну роботу я можу виконувати в іншій організації не гірше	5,71	Згоден
8. Заради організації я готовий підвищувати продуктивність своєї праці	5,0	Швидше згоден
9. Навіть незначне зменшення моєї заробітної платні було б достатнє для виходу з організації	5,0	Швидше згоден
10. Я радий, що вибрав саме цю організацію з тих, які розглядав під час вибору роботи	5,71	Згоден
11. Відданість організації навряд чи обіцяє багато вигод	3,44	Швидше не згоден

Продовження табл. 1

1	2	3
12. Часто мені важко погодитися з політикою організації відносно яких-небудь питань	4,11	Немає певної думки
13. Я дійсно піклуюся про долю організації	5,71	Згоден
14. Для мене це краща з організацій, в яких я працював	4,22	Немає певної думки
15. Рішення про роботу в організації було помилкою з мого боку	1,82	Не згоден

**Таблиця 2 – Результати опитування респондентів (персоналу організації) за методом MCA для визначення ступеня залученості персоналу Marketing and Communications Agency**

Твердження	Рішуче згоден, %
1. Я розумію, що я повинен робити на своєму робочому місці, щоб підтримати наміри і цілі організації	88,8
2. У мене є знання / навички, щоб виконати мою роботу певною мірою як що підтримує цілі організації	95
3. Я можу бачити, як виконання мною роботи впливає на успіхи моєї організації	88,8
4. Люди в моїй команді / робочій ділянці знають, який вклад ми вносимо в досягнення цілей організації	83,8
5. У мене є ясне розуміння бачення моєї організації і напряму її розвитку	72,2
6. Я відчуваю, що відіграю важливу роль в задоволенні потреб наших покупців	61,1
7. Я зобов'язаний віддати усе найкраще, щоб допомогти моїй організації бути такою, що досягає успіху	50
8. Культура моєї організації заохочує мене працювати новаторськи	77,7
9. Я покладаю надії на бачення моєю організацією майбутнього	88,8
10. Я упевнений в лідерстві моєї організації	44,4
11. Мої погляди і участь оцінені моєю організацією	61,1
12. Я залучений до діяльності моєї організації	83,3

Що ж заважає успішній роботі компанії?

Найменший відсоток респондентів (44,4%) не впевнені в лідерстві організації, проте при цьому, 88,8% все ж покладають надії на бачення організацією майбутнього і 83,3% залучені в діяльність організації, тобто приймають усі цінності організації.

Відсутність чітко сформульованої початкової математичної моделі дає усереднену оцінку результатів. На думку авторів, є два методи, які мають значні переваги. Одним з них є аналіз вірогідності відсутності лояльності (залучення). У результаті отримуємо рейтинги усіх характеристик і можливість тестування нового співробітника за критеріями лояльності і залучення. По суті це так званий байєсовський підхід. Оскільки основні ідеї виражаються через просту вірогідність, не важко описати початкову математичну модель і зрозуміти сенс практичних результатів.

У нашій роботі ми визначаємо ризик виходу співробітника з організації як вірогідність неуспіху в ситуації неминучого вибору за наявності необхідної інформації.

У нашому дослідженні прогноуються ризиковані ситуації як для чистих ризиків, що мають відносно постійний характер прояву, так і для спекулятивних, визначуваних управлінськими рішеннями. Аналітичні оцінки спекулятивних ризиків змінюються з часом, тому виникає необхідність безперервного надходження інформації, нешвидкої її обробки. Комп'ютерні рішення можуть легко вирішити цю проблему. Чисті ризики стабільні в часі відрізняються певною закономірністю. Стабільний і стійкий характер динаміки основних показників чистих ризиків дозволяє робити надійний прогноз у роботі фірми [10; 11].

Для знаходження оцінок будь-яких ризиків необхідно мати передусім інформаційну базу явища, що вивчається, і визначити показники, за якими можна судити про вірогідність отримання неуспіху досліджуваної події.

Отже, є перелік показників того явища, вірогідність неуспіху якого ми бажаємо отримати.

Наступний етап – процес самонавчання системи, яку ми пропонуємо для аналізу вірогідності неуспіху події. Під самонавчанням ми розуміємо обчислення байєсовських вагів кожного показника.

На основі вектора анкетування  $X = (x_1, x_2, \dots, x_n)$ , де  $x_1, x_2, \dots, x_n$  – назва питань, вимагається передбачити можливість виходу співробітника з фірми за умов незначного зменшення заробітної платні. Кожна  $x_i, i = 1, 2, \dots, n$ , має біномний розподіл. Вважається, що співробітник належить до  $W_1$ , тобто тієї частини працівників фірми,

які не підуть у разі незначного зменшення зарплатні; приналежність до  $W_2$  означає, що співробітник піде з фірми.

Теорему Байєса для обчислення апостеріорної вірогідності можна записати:

$$P\left(\frac{W_i}{X}\right) = \frac{q_i \times \prod_{j=1}^n P\left(\frac{x_j}{w_i}\right)}{\sum_{m=1}^2 q_m \left[ \prod_{j=1}^n P\left(\frac{x_j}{w_m}\right) \right]}, i = 1, 2.$$

Введемо позначення:

$$Z = \frac{\lg\left(P\left(\frac{w_2}{X}\right)\right)}{P\left(\frac{w_1}{X}\right)} = \frac{\lg q_2}{q_1} + \sum_{j=1}^n \frac{\lg\left(P\left(\frac{x_j}{w_2}\right)\right)}{P\left(\frac{x_j}{w_1}\right)}.$$

$$\frac{\lg\left(P\left(\frac{x_j}{w_2}\right)\right)}{P\left(\frac{x_j}{w_1}\right)}.$$

Величина є байєсовською вагою відповідної змінної  $x_j$ , яка може бути оцінена за проведеним анкетуванням.

Постійна  $\frac{\lg q_2}{q_1}$  оцінюється за тією ж вибіркою.

$q_1$

За результатами анкетування співробітників компанії для виміру їх лояльності організації був обраний наступний критерій лояльності: «навіть незначне зменшення моєї заробітної платні було б досить для виходу з організації». З 18 співробітників 6 осіб відповіли, що якщо керівництво трохи зменшить заробітну платню, то вони підуть з організації.

Усім співробітникам були поставлені наступні запитання й отримані значення переваг, які зведені в таблиці 3. Логарифм відношення апріорної вірогідності лояльності співробітників за обраним критерієм дорівнює – 0,48.

У результаті анкетування отримані байєсовські ваги питань, вказаних в анкеті (правий стовпчик таблиці 3). Позитивні ваги збільшують вірогідність виходу співробітника з компанії, негативні –



зменшують. Чим більше позитивне значення ваги, тим більше вірогідність виходу. У нашому випадку керівництву особливу увагу необхідно приділити на відповіді запитань 8, 10. Вони показують, що співробітники, які готові піти з організації у разі незначного зменшення зарплатні, не віддані організації і не піклуються про її долю. Помітимо, що як критерій лояльності може бути взяте будь-яке інше запитання анкети.

Досліджуємо залучення персоналу з використанням методики, яку ми використовували під час визначення лояльності персоналу. Запитання і їх байєсовські ваги наведено в таблиці 3, зведено в таблиці 4. Логарифм відношення апріорної вірогідності залучення співробітників за обраним критерієм дорівнює -0,2.

*Таблиця 3 – Визначення ваги відповідей на запитання*

№ з/п	Запитання	Відповідь	Вага
1	Я готовий працювати понаднормово на благо організації	так	0,01
		ні	-0,02
2	Я розповідаю своїм друзям про те, як добре працювати в цій організації	так	0,05
		ні	-0,07
3	Я пишаюся тим, що можу сказати: «Я – частина організації»	так	-0,05
		ні	0,10
4	Я згоден майже на будь-яку роботу, щоб залишитися в цій організації	так	-0,2
		ні	0,03
5	Я знаходжу, що мої цінності і цінності організації дуже схожі	так	0,05
		ні	-0,07
6	Аналогічну роботу я можу виконати в іншій організації не гірше	так	-0,2
		ні	0,03
7	Заради організації я готовий підвищувати продуктивність своєї праці	так	-0,05
		ні	0,1
8	Я дійсно піклуюся про долю організації	так	-0,97
		ні	0,8
9	Я радий, що вибрав саме цю організацію	так	0,03
		ні	-0,2
10	Відданість організації навряд чи обіцяє багато вигод	так	0,41
		ні	-0,13
11	Часто мені важко погодитися з політикою організації відносно яких-небудь питань	так	0,2
		ні	-0,12

Для того, щоб оцінити залучення конкретного співробітника, ми повинні скласти усю вагомість в останній колонці і додати до цієї суми

значення апіорної вірогідності, яка дорівнює -0,2. Отримаємо суму, рівну нулю. За номографом знаходимо вірогідність не залучення, рівну 0,5.

Отримані результати проведених досліджень допоможуть швидко реагувати на всі зміни в роботі фірми і настрої її співробітників. Адже ці зміни негайно відбиваються на поведінці усіх осіб, що беруть участь у процесі самонавчання системи. А це, у свою чергу, призводить до зміни в прогнозі про лояльність і залучення співробітників фірми.

*Таблиця 4 – Застосування даних таблиці 3 для конкретної людини*

№ з/п	Запитання	Відповідь	Вага
1	Я розумію, що я повинен на своєму робочому місці, щоб підтримати цілі організації	так	-0,03
		ні	0,2
2	У мене є знання, щоб виконати мою роботу певною мірою як що підтримує цілі організації	так	-0,03
		ні	0,2
3	Я можу бачити, як виконана мною робота впливає на успіхи моєї організації	так	-0,03
		ні	0,2
4	Люди в моїй команді знають, який внесок ми вносимо в досягнення цілей організації	так	0,02
		ні	-0,1
5	У мене є ясне розуміння бачення моєї організації і наряду її розвитку	так	-0,16
		ні	0,37
6	Я зобов'язаний віддати все найкраще, щоб допомогти моїй організації бути такою, що досягає успіху	так	-0,35
		ні	0,29
7	Культура моєї організації заохочує мене працювати новаторськи	так	-0,01
		ні	0,02
8	Я покладаю надії на бачення моєю організацією майбутнього	так	0,02
		ні	-0,1
9	Я упевнений в лідерстві моєї організації	так	0,13
		ні	-0,41
10	Мої погляди й участь оцінені моєю організацією	так	-0,05
		ні	0,07
11	Я приймаю всі цінності моєї організації	так	0,02
		ні	-0,1

**Висновки.** Отримані дослідження дозволять компанії вирішити наступні практичні завдання:

- дати об'єктивну оцінку ставленню співробітників до фірми,

оцінити їх лояльність;

- побачити проблемні ситуації відносно персоналу до фірми;
- розробити програму підвищення лояльності персоналу, виходячи з конкретної ситуації.

Розроблений інструментарій оцінки лояльності та залучення може бути використаний під час прийому нових співробітників в компанію.

#### *Список літератури*

1. Гуц А. К. Математические методы в социологии / А. К. Гуц, Ю.В. Фролова. – СПб. : Изд-во ЛКИ, 2007.
2. Ариф Заман. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости / Заман Ариф ; пер. с англ. Ю. Кострубова. – М. : Олимп-бизнес, 2008.
3. Брун М. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента / М. Брун // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 6.
4. Голубкова Е. Н. Внутренний маркетинг и управление персоналом – инструменты повышения эффективности управления / Е. Н. Голубкова, З. О. Михайлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 1.
5. Голубкова Е. Н. Управление внутренним маркетингом / Е. Н. Голубкова, О. З. Михайлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 1.
6. Голубкова Е. Н. Бренд и лояльность к нему / Е. Н. Голубкова, И. Л. Широченская // Проблемы современного маркетинга : сб. науч. трудов / под общ. ред. Б. А. Соловьева. – М. : Изд-во Рос. экон. акад., 2007.
7. Кузнецова Ю. В. Практика исследования и повышения лояльности персонала в малом бизнесе / Ю. В. Кузнецова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2008. – № 5.
8. Амблер Тим. Маркетинг и финансовый результат / Тим Амблер. – М. : Финансы и статистика, 2003.
9. Чеснокова М. С. Внутренний маркетинг как средство повышения корпоративной стоимости / М. С. Чеснокова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 1.
10. Сигел Э. Ф. Практическая бизнес-статистика / Э. Ф. Сигел. – М. : Вильямс, 2002.
11. Ханк Дж. Бизнес-прогнозирование / Дж. Ханк, Дж. А. Райтс. – М. : Вильямс, 2003.
12. Хильб М. Интегрированный менеджмент персонала / М. Хильб. – М. : ДИС, 2009.
13. Ядов В. А. Социологические исследования: методология, программа, методы / В. А. Ядов. – М. : Самарский университет, 1995.

Отримано 30.03.2012. ХДУХТ, Харків.

© О.М. Шарпава, А.В. Левченко, 2012