

СЕКЦІЯ 2

ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В БІЗНЕСІ: ВІД ПРОЖЕКТІВ ДО ПРОЕКТІВ

О. О. Кизенко,

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана» (м. Київ)

НАВИЩО ДОРΟΣЛИМ ГРАТИ В ІГРИ, АБО 5 ПРИЧИН НЕДІЄВОСТІ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ

Он даже создал карманного формата «План игры», чтобы облегчить окружающим его людям задачу стать Одноминутными Менеджерами, и раздал его своим подчиненным

*Кеннет Бланишар,
Спенсер Джонсон
«Одноминутный менеджер»*

Що таке менеджмент: наука чи мистецтво? Кожний керівник визначає співвідношення між цими, на перший погляд, віддаленими поняттями сам, коли щоденно керує діяльністю людей у своїй організації. Звичайно, співвідношення раціонального і ірраціонального в управлінській діяльності змінюється залежно від ступеня інноваційності завдань, що потрібно вирішувати. Одним з таких завдань є розробка чи вдосконалення системи бюджетування на підприємстві, яке до сьогодні залишається актуальним для вітчизняних компаній. Тому мета цього дослідження — узагальнення авторського досвіду причин неефективності системи бюджетування на вітчизняних підприємствах.

Результати дослідження. Для вітчизняних керівників технологія бюджетування є достатньо знайомою: на більшості підприємств не лише впровадили цю систему, але й встигли розчаруватися в її ефективності як сучасному інструменті управління ресурсами організації. У чому ж причини?

1. Недооцінка ступеня інноваційності діяльності з розробки системи бюджетування для конкретної організації, і, як наслідок, недооцінка ірраціональної складової при вирішенні управлінських задач при її впровадженні. Ірраціональна складова має вагомe значення на первинному етапі проектування системи бю-

джетування, що потребує застосування ігрових методів активізації мислення.

Гра — це розумова і психомоторна імпровізація дій [1]. «Праця-учіння-гра» — це формула життєдіяльності дорослих, що активізує їх творчий потенціал, який і має вагоме значення при проектуванні системи бюджетування в організації.

2. Концептуальна неспроєктованість процесу бюджетування в конкретній організації. Ділова гра дозволяє концептуально правильно спроектувати процес бюджетування саме для даної організації на початковому етапі проекту розробки та впровадження системи бюджетування. Потім ця концепція реалізується у вигляді методик та алгоритмів дій, які деталізуються при розробці функціонального, організаційного та структурного аспектів системи бюджетування і формалізуються на завершальному етапі в методології та автоматизації бюджетування.

А про що говорить вітчизняний досвід впровадження бюджетування? Для більшості підприємств з автоматизації все тільки починалось...

3. Переоцінка ролі прикладних навичок консультантів, що автоматизують облік, набутих у вже завершених проектах на інших підприємствах, і перекладення на них відповідальності за кінцевий результат.

Яскраво ілюструє цю причину така цитата. «Когда вы предполагаете, что люди знают, чего вы от них ждете, вы порождаете неэффективную форму кегельбана. Вы вроде бы расставляете кегли, но, когда игрок собирается бросать, оказывается, что кегли закрыты от глаз занавеской. Он бросает шар, тот катится за занавеску, игрок слышит стук падающих кеглей, но не знает, сколько их упало, и когда вы спрашиваете его, как он сыграл, он говорит вам: «Не знаю. Вроде бы неплохо» [2, с. 14].

4. Некорисність системи бюджетування для стратегічного управління. Традиційно система бюджетування сприймається як інструмент операційного та фінансового планування, тому керівник підприємства не замислюється про те, яка інформація з цієї системи може використовуватись у стратегічному процесі. Відтак, керівництво організації вже на етапі розробки концепції системи бюджетування втрачає можливість забезпечити моніторинг досягнення стратегічних цілей організації, сама система перетворюється лише в ретроспективну базу даних, слабо структуровану для потреб перспективного управління, що автоматично означає її некорисність як інструменту управління.

5. Недооцінка сили управлінської культури. Управлінська культура визначає механізми комунікації та прийняття рішень в організації, як невід’ємна складова процесу бюджетування. Для ілюстрації типів організаційних культур використаємо прийом «кольорових маркерів», що позначають парадигми мислення в теорії Клера Грейвза, введені Крісом Кованом і Доном Беком у теорії спіральної динаміки [3]. Користуючись ним, В. Пекар характеризує різноманіття управлінських культур в організаціях: «фіолетові», «червоні», «сині», «зелені», «жовті», «жовтогарячі» [4]. Описана в літературі і розтиражована консультантами з автоматизації обліку система бюджетування ефективна лише для «синьої» організації. «Синя» організація — це бюрократична організація. Найбільш вдало таку організацію описує С. Паркінсон [5]. Така управлінська культура традиційно складається в великих компаніях, що працюють в порівняно стабільному середовищі, наприклад, у транспортних чи видобувних компаніях. Для забезпечення ефективності системи бюджетування в інших організаціях необхідно розробляти спеціальні підходи з огляду на особливості їх управлінської культури. А чи багато керівників думали про це при впровадженні системи бюджетування в їх організації?

Висновки. Впровадження ефективної системи бюджетування — це завдання з високим ступенем інноваційності, що потребує на початковому етапі її концептуальної спроектованості з урахуванням типу організаційної культури. Ігрові тренінгові технології швидко і точно виявляють можливі проблеми функціонування системи бюджетування в окремій організації та на етапі запуску цього проекту дозволяють розробити ефективну конфігурацію такої системи для уникнення означених проблем.

Література

1. Загальна психологія / [С. Д. Максименко, В. О. Зайчук, В. В. Клименко, М. В. Папуча, В. О. Соловієнко]. За загальною редакцією академіка С. Д. Максименка. Підручник — 2-ге вид., переробл. і доп. — Вінниця: Нова Книга, 2004. — 704 с.
2. Бланшар Кеннет Одноминутный менеджер / Кеннет Бланшар, Спенсер Джонсон [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://lib100.com/book/wealth/odnominutnii_menedzher_za_raboto
3. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке / [Дон Эдвард Бек, Кристофер К. Коуон]. Пер. Илона Фрейман, Павел Миронов. — М. : Открытый Мир, BestBusinessBooks, 2010 г. — 424 с.

4. Пекар В. За менеджментом // За... Самоорганізація в стремительно меняющемся мире / Сборник статей и докладов — К. : Оптима, 2012. — С. 106—125.

5. Паркинсон, С. Н. Законы Паркинсона: Сборник: Пер. с англ. / Сост. и авт. предисл. В.С. Муравьев. — М.: Прогресс, 1989. — 448 с.

Юрій Костін,

Харьковский национальный университет радиоэлектроники

Олександр Мінкович,

ПАТ «Харківська ТЕЦ-5»

ВИКОРИСТАННЯ ТРЕНІНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність. Одним з важливих завдань розвитку енергетичної промисловості в Україні є забезпечення підприємств цієї галузі високо кваліфікованими та досвідченими кадрами. Проте, як свідчить аналіз багатьох літературних джерел, для значного підвищення продуктивності праці не достатньо використовувати тільки методи грошової мотивації персоналу, потрібно створювати умови для особистого та професійного розвитку кадрів, можливостей творчої роботи, проявлення ініціативи та почуття командного духу [1]. Для розвитку таких якостей персоналу необхідно розробляти тренінгові технології [2, 3] та втілювати їх у програми розвитку людських ресурсів на енергетичних підприємствах.

Постановка завдання. Для аналізу напрямків розвитку персоналу та розробки тренінгових технологій необхідно проводити регулярне соціологічне обстеження персоналу. З цією метою необхідно розробити технологію опитування представників різних категорій персоналу та обробки результатів анкетування для виявлення потреб тих чи інших категорій персоналу та напрямків їх розвитку через застосування відповідних форм мотивації та впровадження різних тренінгів.

Результати дослідження. У даній роботі представлено результати анкетування персоналу на трьох енергетичних підприємствах: НЕК «Укренерго», ПАТ «Харківська ТЕЦ-5» та УМГ «Харківтрансгаз». Представників різних груп персоналу просили проставити ранги для таких форм мотивації, як: грошова мотива-