

Kryzhanovsky R. A.

Humanitarian Christian Open University of Economics

Pishenin I. K.

Department of International University «Ukraine»

ECONOMIC ASPECTS OF INNOVATION DEVELOPMENT OF TRANSPORT SERVICES

Summary

Theoretical issues of innovation development of transport companies and their connection with economic aspects. In the article the theoretical and methodological principles of formation of a unified information platform for the economic efficiency of transport services.

Key words: innovation development, information systems, transport, economy.

УДК 331.1

Кравець І. М.

Куклюк В. С.

Хмельницький національний університет

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретичних засад мотивації управлінського персоналу як складової стратегії розвитку підприємства з метою підвищення результативності управлінської праці.

Ключові слова: управління, управлінський персонал, мотивація, підприємство, стратегія.

Постановка проблеми. Кардинальні зміни, що відбуваються в суспільно-політичному й економічному житті України, реформування всієї системи виробничих відносин вимагають створення принципово нової системи управління персоналом. Актуальними на сьогодні є розробка й впровадження систем стимулювання керівних кадрів як найбільш діючого каталізатору в підвищенні трудової активності, сприянні в досягненні особистих цілей і цілей підприємства.

Сьогодні, у час швидких змін, високої конкурентної боротьби будь-яке підприємство повинне бути високо адаптивним, готовим змінюватись відповідно до зовнішнього оточення. Можливість такої адаптивності дає підхід до мотивації управлінського персоналу як складової стратегії підприємства. Такий підхід до формування системи мотивації управлінських кадрів полягає у формуванні комплексної системи мотивації управлінців, розробці комплексу рекомендацій (кроків) з підвищення їхньої мотивації, послідовна, поетапна реалізація яких і забезпечить у довгостроковій перспективі бажані результати. У той же час, підприємства, що не мають стратегічного бачення питань мотивації управлінців, які підходять до них з точки зору короткочасного вирішення, приречені до невдачі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивчення зарубіжної та вітчизняної спеціальної літератури, яка присвячена теорії й методології мотивації персоналу, стратегічному менеджменту персоналу, практичним аспектам управління мотивацією персоналу, свідчить про безсумнівний інтерес вчених до даної проблеми. Багатогранно і ґрунтовно питання мотивації персоналу викладені в працях І. Ф. Беляєвої, М. А. Волгіна, С. С. Занюка, Є. П. Ільїна, А. М. Колота, Т. І. Лепейко, В. М. Лисюка, В. П. Рожина, Л. С. Ситника, а також В. Врума, Ф. Герцберга, Е. Лоулера, А. Маслоу, Л. Портера, та ін. Але в економічній літературі сьогодні проблема мотивації персоналу

недостатньо розглянута з позиції стратегічного управління підприємством, тоді як практика менеджменту диктує нові умови розвитку підприємств, пов'язані з необхідністю їх адаптивності й конкурентоспроможності.

Постановка завдання. Обґрунтування теоретичних засад мотивації управлінського персоналу як складової стратегії розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Мотивація управлінського персоналу займає одне з ключових місць у системі внутрішнього управління підприємством. Вона доповнює адміністративне управління, що полягає в розробці і виконанні планових завдань, посадових та інших інструкцій, методичних положень і вказівок, наказів, розпоряджень і являє собою непряме, опосередковане управління через інтереси управлінців з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної і моральної зацікавленості щодо праці, у досягненні високих її результатів.

Мотивація являє собою процес впливу на спонукальні чинники людини, під дією яких в неї виникає потреба працювати так, щоб сприяти досягненню цілей організації. В сучасних умовах господарювання підприємства намагаються забезпечити себе мотиваційним персоналом, що означає мати працівників, орієнтованих на досягнення цілей організації. Добре спланована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів, без особливо великих матеріальних затрат з боку компанії. Адже, коли працівник виконує свої посадові обов'язки з повною самовіддачею і його цілі саморозвитку включають розвиток підприємства загалом, тоді коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів.

Про мотивування управлінців можна говорити у тому випадку, якщо в них є бажання докласти зусиль для досягнення стратегічних цілей підприємства, що дозволить задовольнити власні

індивідуальні потреби. Сьогодні на багатьох підприємствах України застосовуються лише окремі елементи системи мотивації. Така система не має комплексного характеру, оскільки традиційно ці елементи не поєднані один з одним, використовуються окремо. Ще одним недоліком такої системи мотивації є те, що вона має поточний, короткотерміновий характер, не націлена на майбутнє. У більшості вітчизняних компаній керівництво не приділяє стратегічної уваги розробці системи мотивації, яка в більшості випадків має відтінок «залатування дірок» [1].

Процес поєднання цілей не може відбуватися хаотично, він потребує наявності певного структуроутворюючого елемента, у ролі якого виступає управління. Управління здійснюється шляхом інтеграції і найбільш ефективного використання фінансових, матеріальних, сировинних та людських ресурсів підприємства в інтересах досягнення стратегічних цілей, що стоять перед ним. При цьому людські ресурси, і особливо управлінці, на відміну від усіх інших, не можуть розглядатися як однорідна субстанція, так як їм властиві певні інтереси, цінності, мотиви.

Під «управлінською» працею розуміється трудова діяльність працівників підприємства, які поєднані в спеціалізовані служби, підрозділи та зайняті переважно розумовою діяльністю зі створення соціально-економічних та організаційно-технічних передумов для виробництва готової продукції та матеріальних цінностей, а також умов для ефективної праці робітників, що безпосередньо виконують виробничі операції. На промислових підприємствах управлінською працею зайняті керівники, спеціалісти та інші службовці (технічні виконавці). Кажучи про управлінський персонал підприємства, як про носія і виразника трудової мотивації, можна відзначити його унікальний стан – управлінський персонал у процесі мотивації одночасно є об'єктом мотиваційного впливу і є при цьому його суб'єктом. У зв'язку з цим поняття «мотивації управлінського персоналу підприємства» необхідно розуміти як двоєдиний процес, що, з одного боку, включає внутрішньоособистісний процес самостійного формування мотиву як підстави для трудової поведінки кожного працівника, а з іншого боку, припускає зовні організований процес створення (активізації) внутрішнього спонукання працівників до дій для досягнення стратегічних цілей підприємства в рамках посадових повноважень працівників і згідно з планом діяльності підприємства.

Система мотивації управлінського персоналу підприємства повинна впливати із загальної стратегії. Ланкою, що поєднує мотивацію персоналу і стратегію підприємства, є корпоративна культура, яка, з одного боку, втілює в собі систему мотивації персоналу (окремі її елементи), а з іншого – відповідає стратегічним настановам підприємства. Тому послідовність пріоритетів повинна бути такою: внутрішньоорганізаційна система мотивації персоналу; корпоративна культура; стратегічне планування. Тобто персонал повинен розуміти стратегічні цілі, своє місце в цих процесах. Спочатку формується ставлення до змін, а вже потім руйнується стара і створюється нова система мотивації, здатна досягти нових цілей (стратегій) [2, с. 526].

Теоретичне дослідження і узагальнення результатів сучасних наукових досліджень дозволяє виділити групи потреб, які найбільше впливають на спрямованість та інтенсивність трудових зу-

силь управлінців. У процесі вивчення складу потреб, що утворюють ці групи, сформовано дев'ять стійких мотиваційних груп (диспозицій), що характерні для трудової мотивації управлінського персоналу підприємств. Серед них: прагнення до першочергового задоволення потреби в матеріальних благах, у підвищенні змістовності праці, у розвитку, владі, статусі, успіху, зручності при виконанні роботи, суспільному визнанні та уникненню невдач. Оскільки перевага тієї чи іншої групи мотивів впливає на характер, напрям та інтенсивність діяльності щодо задоволення потреб напрошується висновок: якщо провідні потреби отримують з боку підприємства відповідне саме їм стимулююче підкріплення, то зросте зацікавленість управлінця в якісному виконанні своєї роботи, оскільки остання дозволить йому задовольнити актуальні потреби. Тоді зросте мотивація працівника й ефективність його праці.

Мотивація управлінського персоналу, як функція і метод управління, також є об'єктом управління. Стрижнем мотиваційного управління економічною поведінкою персоналу є механізм дії і використання взаємозв'язків: потреби – мотиви – мотивація – праця – результат праці – ступінь задоволення потреб. Таким чином, існує тісний взаємозв'язок між системою мотивації і результативністю праці, який обумовлює наявність відповідної системи виміру.

Оскільки мотивація і результативність праці – це складні ієрархізовані явища, які формуються під впливом комплексу факторів різноманітної природи, для їх вивчення необхідне одночасне застосування комплексу методів – як кількісних, так і якісних. Це складає серйозну проблему, особливо в ракурсі визначення зведених інтегрованих оцінок щодо мотивації та результативності праці [3].

Якщо для керівників середньої ланки, мотивація є досить потужною, то трудова мотивація керівників вищої ланки, а також лінійного рівня є заниженою. Для перших це обумовлено високим службовим становищем (відсутність можливостей подальшого зростання), гарним матеріальним становищем і стійким соціальним статусом. Для других – високою завантаженістю поточними питаннями виробництва, низьким прагненням до розвитку (належність швидше до робітничого класу, ніж до інтелігенції), досягненням визначеного статусу, що влаштує працівника даного рівня і є часто максимально можливим.

Крім того, сила мотивації управлінського персоналу промислових підприємств різна на різних етапах трудової кар'єри. На різних етапах трудової кар'єри сила мотивації різна. Найбільша вона на етапі просування, найменша – на завершальному етапі кар'єри керівника. Сила кожної з мотиваційних груп також змінюється залежно від етапу трудової кар'єри. Так, мотиваційна диспозиція, яка спрямована на задоволення матеріальних благ, найсильніша на етапі становлення, тоді як змістовність роботи, статус, суспільне визнання виходять на перший план лише на етапі просування.

Як свідчать дослідження фахівців, в середньому на підприємствах сила мотивації у чоловіків вища, ніж у жінок. Це обумовлено різними потребами, а отже і мотивами поведінки управлінців-жінок і чоловіків, а також їхнім різним положенням в ієрархії підприємств (жінки – це в основному фахівці, чоловіки – керівники вищих рівнів). Крім того, сила мотивації управлінців

змінюється із розміром підприємства (кількості працюючих). Так, на підприємствах з чисельністю до 200 працюючих сила мотиваційної диспозиції отримання матеріальних благ вище, ніж на інших підприємствах. Однак цей факт стосується лише чоловіків-управлінців. Для жінок дана диспозиція не залежить від розміру підприємства. Диспозиції професійного розвитку (чоловіки), змістовності праці, навпаки, вище на великих підприємствах. У жінок значно вищі мотиваційні диспозиції зручності (комфорту) та уникнення невдач. А ось потреба у владі яскравіше виражена в управлінців-чоловіків.

Саме управлінський персонал у першу чергу впроваджує стратегію в життя, і, отже, саме від того, чи підтримує він цю стратегію, й залежить ефективність останньої. І якщо керівники різних рівнів підтримують конкретну стратегію, мотиваційні заходи з боку підприємства повинні бути спрямовані на активізацію мотивацій персоналу.

Система мотивацій управлінського персоналу тісно пов'язана зі стратегією підприємства [4]. Якщо підприємство обирає певний варіант стратегії, який не отримує підтримки з боку персоналу, її реалізація буде супроводжуватись опором і не принесе бажаного результату. У разі, коли під-

приємство обирає саме ту стратегію, на реалізацію якої спрямований керівний персонал різних рівнів, слід вживати ряд мотиваційних заходів з активізації та підтримки діючих стійких мотиваційних груп (диспозицій) управлінського персоналу.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, мотивація праці управлінського персоналу є органічною складовою забезпечення стійкого функціонування підприємства, тобто є однією з головних рушійних сил в реалізації загальної стратегії підприємства, оскільки забезпечення залежності винагородження працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації максимально зацікавить його у реалізації фізичного або інтелектуального потенціалу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Важливим аспектом у формуванні системи мотивації управлінського персоналу як складової загальної стратегії підприємства є: залучення професійних зовнішніх консультантів консалтингових компаній, вітчизняних консультантів; проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу; розробка мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві; перепідготовка, підвищення кваліфікації управлінського персоналу; управління кар'єрою менеджерів.

Список літератури:

1. Сосновська Ю. І. Стимулювання персоналу як складова системи ефективного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/sosnovska-yui-stimulyuvannya-personalu-yak-skladova-sistemi-efektivnogo-menedzhmentu/>.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
3. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=3299&start=3.
4. Мотивації праці управлінського персоналу // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9(87). – С. 86-88.

Кравець І. М.

Куклюк В. С.

Хмельницький національний університет

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Резюме

Статья посвящена обоснованию теоретических основ мотивации управленческого персонала как составляющей стратегии развития предприятия с целью повышения результативности управленческого труда.

Ключевые слова: управления, управленческий персонал, мотивация, предприятие, стратегия.

Kravec I. M.

Kuklyuk V. S.

Khmelnitsky National University

FORMATION OF MOTIVATION MANAGEMENT PERSONNEL IN A MARKET ECONOMY TRANSFORMATION

Summary

The article is devoted to the theoretical grounding of motivation management framework as part of development strategy to improve the effectiveness of managerial work.

Key words: guidance, management, motivation, enterprise, strategy.