

- розроблену модель, алгоритм та програму можна використовувати для вирішення маркетингової задачі вибору ринку збуту підприємства;
- розроблено нову методику вибору стратегічного ринку збуту.  
Отримані результати можуть бути використані в подальших дослідженнях для розробки систем інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємства.

**Висновок.** Використання розробленої методики дозволить знизити затрати праці на прийняття стратегічних рішень на підприємстві, внаслідок чого зменшаться його витрати та час на реакцію змін зовнішнього середовища, що є актуальним питанням сучасної економіки України.

#### Джерела та література

1. Рогоза М. Є., Скляр А. А. Інформаційне забезпечення стратегічного управління і його вплив на невідомість середовища господарювання. // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 206: В 4 т. Том III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С. 641–650.
2. Рогоза М. Є., Скляр А. А. Моделювання стану зовнішнього середовища в інформаційному забезпеченні стратегічного управління підприємством. // Теория и практика экономики и предпринимательства. \ Материалы III Международной научно-практической конференции. Алушта, 11–13 мая 2006 года. – Симферополь, 2006. – С.69–70.
3. Пащук О. В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід: Навчальний посібник. – К.: ВД “Професіонал”, 2005. – 560 с.
4. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 248 с.
5. Пилипчук В. П., Оснач О. Ф., Коваленко Л. П. Промисловий маркетинг. Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 264с.
6. Балабанова Л. В., Балабаниць А. В. Маркетинговий аудит системи збуту. Навчальний посібник. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 224 с.
7. Бронникова Т. С., Чернявский А. Г. Маркетинг: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. – <http://www.aup.ru/books/m49/index.htm>.
8. Наумов В. Н. Маркетинг сбыта. – <http://www.marketing.spb.ru/read/m11/index.htm>.
9. Аткина Н. А., Ханжина В. Л., Попов Е. В. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом, – №2 – 2003. – <http://www.dis.ru/manag/arhiv/2003/2/1.html>
10. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. – Київ: Лібра, 2002. – 712 с.

#### Севастьянова О.В.

### МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СЕРВИСНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

**Введение.** Эффективная система мотивации персонал - это залог успешной работы и поступательного движения сервисной организации для реализации ее стратегии и упрочения положения на рынке. Исходя из этого, мотивация персонала является универсальной темой, актуальность которой не уменьшается, несмотря на постоянное внимание теоретиков и практиков менеджмента. Данная статья будет полезной для руководителей предприятий, которые уже сегодня задумываются о будущем своей организации, и понимают, что создание эффективной системы управления персоналом, является залогом успешности компании в будущем. За последнее десятилетие в Украине количество предприятий, так или иначе задействованных в сервисной деятельности, становится все больше и больше. Услуга. Вот главный продукт в сервисной деятельности, качество которого зависит напрямую от человека, производящего эту услугу. Поэтому менеджер должен уделять особое внимание качеству обслуживания клиентов.

Качество обслуживания клиентов - один из наиболее значимых факторов успеха каждого предприятия сферы услуг, будь то розничные магазины, банки, рестораны, сети АЗС, гостиницы или консалтинговые фирмы. Высокий уровень сервиса приводит к увеличению количества лояльных клиентов, формирует благоприятный имидж предприятия, что в свою очередь, приводит к росту его финансовых показателей. Но как достичь этого высокого уровня?

Этим вопросом задается каждый менеджер, работающий в сфере услуг. При этом главной задачей стоящей перед менеджером является формирование у подчиненных добросовестного отношения к работе. А это возможно лишь при создании эффективной системы мотивации персонала.

Возникновение такой проблемы как ухудшение качества обслуживания может говорить менеджеру о том, что работник устал и ему стоит отдохнуть. Так как ни для кого не секрет, что на любого работника работа в системе «человек-человек» оказывает негативное влияние, которое вызывает результирующий стресс.

Нет ни одного руководителя, который не ломал бы головы над тем, как бы «замотивировать» своих сотрудников, заставить их гореть на работе, работать творчески, с «огоньком», тем более менеджера, работающего в сфере услуг.

**Постановка проблемы.** Исследуя тему данной статьи, следует отметить, что практически во всей ли-

тературе по менеджменту рассказ о методах мотивации персонала давно уже приобрел, канонические формы и легко вписывается в схему: Содержательные теории мотивации (Пирамида Маслоу, теория МакКлеланда, теория Герцберга), Процессуальные теории мотивации (теория ожидания, теория справедливости). Большинство содержательных разделов по мотивации, кочующих из одного учебника по менеджменту в другой, являются всего лишь легкими модификациями текста из «Основ менеджмента» Майкла Мескона(2). Однако существующие теории мотивации, как показывает практика, не помогают в решении реальных проблем мотивации возникающих у руководителей, и тем более в разработке гармоничной системы мотивации. Одна из наиболее интересных попыток в построении модели мотивации персонала сделана В. Бовыкиным в его работе «Новый менеджмент»(1). «Интересы не зависят от свойств личности индивида, так как базируются на нуждах» - так пишет В. Бовыкин, демонстрируя явную несоотнесенность своих утверждений с существующими психологическими реалиями. Он подчеркивает в частности, что, решить проблему мотивации, можно только внедрив действенный механизм мотивации труда работников. Однако, очевидно, что для формирования действенной стратегии мотивации персонала в настоящее время требуется коренной пересмотр традиционно бытующих на предприятиях всех сфер деятельности трудовых отношений между работником и предпринимателем.

Исходя из актуальности темы статьи и принимая во внимание обозначенный круг проблематики, целью исследования статьи является - изучение проблематики мотивации трудовой деятельности персонала и предложения по внедрению механизмов его развития на современных сервисных предприятиях Украины. Также в ходе исследования параллельно был проведен социологический опрос в г. Симферополе, целью которого было выявить основные мотивирующие факторы, которые позволят повысить эффективность труда, среди работников сервисных организаций и студентов Крымского Экономического Института КНЭУ им. Вадима Гетьмана. Всего опрошенных - 600 человек, от 17 до 65 лет. 80 опрошенных студенты 3-5 курса, 520 - работников разных видов сервисной деятельности работающих в г. Симферополе и Симферопольском районе.

**Результаты исследования.** Анализ обработанных данных показывает, что наибольшую значимость для респондентов от 45 до 65 лет представляют блоки требований, как зарплата, так и отношения с коллегами и подчиненными - более 60 % опрошенных. Для респондентов от 25 до 44 лет - зарплата и карьерный рост - являются решающими при выборе работы. И очень интересный результат среди студентов - 80 % респондентов ответили, что решающим фактором при выборе будет карьерный рост, при этом 20 % студентов, уже начиная с 4 курса, начинают искать подходящую работу.

На вопрос: Удовлетворены ли вы своей работой? - 50% респондентов ответило - «да», 50 % - «нет». Из этого следует, что резервы мотивации огромны и руководителям современных предприятий необходимо уделять данному вопросу особое внимание.

Наряду с факторами, мотивирующими персонал, респонденты выделили факторы его демотивирующие. К ним можно отнести:

1. Нарушение негласного контракта (часто проявляется по мелочам, особенно остро проявляется в ходе первого впечатления: сначала начальник опоздал на совещание, потом на сотрудника кто-то крикнул).
2. Не использование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам в себе ценит. (Поэтому не всегда правильно брать людей с избыточной компетенцией, 60 % респондентов на вопрос: «Как вы считаете, на данной работе вас ценят? - ответили - ценят, но не так как хотелось бы»).
3. Игнорирование идей и инициативы. (Человеку трудно расстаться с компанией, где живут его мысли).
4. Отсутствие чувства причастности к компании.
5. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег (некоторые работники, особенно те которым за 50 лет, очень «скучают» по Доске почета, грамотах за отличную работу и так далее).
6. При обещаемых процентах от продаж многие руководители начинают урезать зарплату, если считают что она слишком большая. Большинство начальников при разработке системы мотивации закладывают в нее инструменты, позволяющие урезать зарплату сотрудникам, если она становится слишком высокой. Это приводит к потере доверия к менеджменту. Ярким примером тому могут служить магазины бытовой техники города Симферополя: еще не одному сотруднику не заплатили столько, сколько обещали при устройстве на работу. С такой дискриминацией столкнулись и многие студенты КЭИ КНЭУ им. В. Гетьмана после окончания ВУЗа. Обещанную зарплату в размере фиксированного оклада и процентов от продаж работники на самом деле не получают. Урезания зарплаты директора объясняют странным образом. Они говорят примерно следующее: «Ты, конечно, молодец, но пока находишься на испытательном сроке, кроме того, сейчас зимнее (летнее, весеннее, осеннее) затишье на рынке и компания несет большие издержки». Такое поведение, с точки зрения менеджмента, иначе как природной жадностью не объяснить. И не удивительно, что текучесть кадров на этих предприятиях огромна.

Руководителям необходимо помнить, что трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанной на том, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование целей объекта и субъекта управления. Результатом согласования будет трудовое поведение объектом управления и в

конечном итоге определенный результат трудовой деятельности.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности. Стержнем управления на основе мотивации будет воздействие определенным образом на интересы участников трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее его «внутренний» план действия. Поэтому для формирования системы мотивации большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия.

**Выводы и предложения.** Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приемов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей. Например, в постперестроечный период одни руководители пытались возродить советскую систему с традиционными досками почета и массовыми спортивными мероприятиями, другие слепо применяли западные методы. Но стихийный, фрагментарный характер внедрения подобных инструментов результатов не принес. Необходимо понимание того, что можно переломить ситуацию путем создания целостной системы, основанной на универсальных принципах мотивации и подразумевающей индивидуальный подход. Если интерес компании, мотив ее деятельности, как правило, сотрудником понятен, то мотив и интерес конкретной личности не всегда очевиден. В этом и кроется причина большей части ошибок менеджмента: нет механизма идентификации мотивов работы сотрудников.

Отдельные компании распознают мотивы сотрудника еще на стадии приема на работу при ответе на вопрос «чего вы ждете от нашего предприятия?». Однако на большинстве предприятий механизм определения мотивов отсутствует вовсе, анкеты, опросы, данные профсоюзных организаций помогают слабо. В итоге мотивы выясняются как постфактум: сотрудник увольняется, а у него спрашивают почему. Да, информация пригодится, но ценного работника компания потеряла.

Другая технологическая ошибка – система мотивации разработана, но до персонала не доведена. Ошибка многих служб персонала в том, что они не «рекламируют» свою систему мотивации, а сотрудники быстро привыкают к «пряникам» (оплате детского сада, походом в спортзал, бесплатному кофе) и начинают воспринимать их как должное. Напоминать о бонусах компания может на страницах корпоративных изданий, общих собраниях коллектива, периодически вывешивая список поощрений на внутренние стенды.

Еще одна распространенная ошибка - пытаться мотивировать изначально не желающих работать людей.

По опыту успешных компаний можно выделить два непеременных правила результативного мотивирования: системность и управленческую грамотность руководителя. Системный подход должен подразумевать такую программу мотивации, в которой есть свой «пряник» для каждой группы персонала. Для одной группы важны деньги, для другой - значки и соревнования, а кто-то хочет быть причастным к управлению, расти как профессионал.

Управленческая грамотность менеджера имеет решающее значение. Нематериальная мотивация - это искусство «зажигать» людей, талант руководителя. Надо инвестировать в обучение руководителей, развитие у них умения находить тонкие инструменты управления людьми. Талант управленца проявляется как при мотивировании группы (например, путем организации совместных обедов или походов в боулинг), так и при работе с конкретным сотрудником, в умении где-то похвалить, а где-то и нажать.

Вне зависимости от размера компании, материальных ресурсов и пристрастий персонала есть два универсальных инструмента мотивации - грамотная постановка цели и внимательное отношение к сотрудникам. А именно их как правило директора компаний часто не используют.

Грамотная постановка цели повышает эффективность работы, задает рациональную технологию ее достижения и исключает возможные ошибки. Сотрудник, которому указаны его задачи на некий промежуток времени, пребывает в состоянии определенности, психологического комфорта.

Число тех, кому наиболее важен мотив продвижения по службе, в последнее время растет. Чтобы этот инструмент работал эффективно, нужны ясные критерии внутренней ротации кадров, их обучения. Зачастую именно отсутствие путей карьерного роста, как по горизонтали, так и по вертикали, становится главной причиной увольнения. Обучение персонала играет двоякую мотивирующую роль для работника: это существенный модуль планирования карьеры и увеличение стоимости на рынке труда за счет приобретения новых знаний и навыков. Вслед за западными украинские компании начинают внедрять систему внутренних университетов. Главное преимущество такого подхода - персонал обучается под конкретные нужды бизнеса.

Для многих сильным мотиватором становится принадлежность к команде. Подчас этот фактор не только удерживает сотрудника от поиска нового места работы, но и формирует его стремление повысить эф-

фективність. Можна виділити декілька інструментів.

Перший - собственно створення сплоченої команди.

Вторий інструмент - формування механізмів двусторонньої зв'язки всередині компанії: боязнь бути не услышаним породжує напруженість в колективі і невдоволення робочим місцем. Необхідно дати почувствувати співробітнику, що компанія прислухається до його думки, цінує ідеї і пропозиції. Сделати це можна декількома способами:

- 1) "політика відкритих дверей": кожен працівник в будь-який момент має право прийти до виконавчого директора, директора по персоналу або начальника виробництва, щоб вирішити виниклі питання;
- 2) корпоративні заходи. Будь-яке заход має мету, підтримувати певну цінність компанії;
- 3) командні спортивні змагання, як відомо спорт зближує і немає ні директорів, ні підлеглих всі рівні.

Ітак, щоб мотивація приносила очікувані результати, необхідна системність, адресність, гнучкість, прозорість. Сьогодні найбільш результативні в впровадженні систем мотивації досягли компанії в сфері торгівлі і послуг, підприємства, орієнтовані на застосування високі технології. Теснота на внутрішніх ринках змушує компанії активно впровадити передові управлінські технології, а бажання бути конкурентоспроможним на зовнішніх ринках стимулює застосування ефективних систем мотивації персоналу: такою необхідною умовою для проходження сертифікації за стандартами ISO-9000.

Но в будь-якому випадку "менеджерська революція" спочатку повинна статися в голові керівника. От розуміння значення, логіки здійснюваних їм дій і залежить успіх мотивації. Мету будь-якого керівника складає в досягненні такої ситуації, коли співробітник добровільно віддає себе справі, мотивує себе сам.

Виходячи з вищевикладеного висновок можна зробити один: керівник повинен прибрати всі перешкоди, які перешкоджають співробітнику так працювати, щоб він був щасливим і він сам, і клієнт. Дуже часто робоче місце буквально загромождено бар'єрами: незручне обладнання, невідповідні матеріали, погана планування приміщень. Крім матеріальних бар'єрів є і нематеріальні: система поощрень і накарів не відповідає видам діяльності, відсутня можливість просування по службі і так далі. Головне - суміти розглянути ці бар'єри і прибрати їх, розчилив шлях співробітнику.

#### Істочники і література

1. Бовькин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). - М.: ОАО «Издательство «Экономика» - 1998.
2. Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. - 702 с

#### Сталінська Г.О.

### СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК

Корпоративне управління є основою успішного розвитку ТНК. Практика показує, що ефективна система корпоративного управління сприяє покращенню фінансових показників, підвищенню якості управлінських рішень, отриманню низької конкурентної переваги. Крім того, інвестори, що приймають рішення про капіталовкладення, дуже серйозно вивчають саме принципи корпоративного управління компанії – реципієнта інвестицій, оскільки вони є основою подальшого успіху компанії та підвищення прибутку від капіталовкладень. Тому корпоративне управління має важке значення в підвищенні ефективності діяльності компанії. Саме ефективність корпоративного управління є загальною науковою проблемою, над вирішенням якої працюють вчені-економісти в усьому світі. Актуальність дослідження зазначеної проблеми в Україні продиктована тим, що у вітчизняній економіці корпоративний сектор характеризується позитивною динамікою: розвиваються українські корпоративні структури, а також дуже активно діють транснаціональні корпорації, що інтегрують до своїх корпоративних структур національні фірми. З метою вдосконалення та розвитку корпоративного сектору української економіки проводяться численні дослідження світової практики корпоративного управління. Тому, метою даної статті є визначення певних факторів, що впливають на ефективність корпоративного управління. Дослідженню цієї наукової проблеми присвячено достатньо багато праць українських та зарубіжних науковців. В рамках зазначеної проблеми предметом вивчення є такі аспекти корпоративного управління як взаємовідносини власників, менеджерів та працівників, фінансовий менеджмент корпорацій, управління людськими ресурсами, тощо. Названі питання добре висвітлені в працях таких вітчизняних науковців як Резанова Н.С., Мендрул О., Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В., Грудницька С., Лесечко Л., Бойко Є.В. [1, 2, 4, 6]. В основному автори розглядають ефективність корпоративного управління виключно з позицій економічної вигоди та економічних методів управління ігноруючи вагомість інших аспектів корпоративного управління. До таких аспектів належить соціальна відповідальність та соціальна поведінка корпорацій, які є невід'ємною складовою корпоративного управління. Саме дослідженню соціальної складової корпоративного управління та її впливу на ефективність діяльності корпорації присвячена дана стаття.

Для досягнення поставленої мети спершу, необхідно з'ясувати суть корпоративного управління та ви-