

Мета	Етап	Зміст	Результат	Обмеження термінів виконання
	Реалізація бізнес-проекту	Впровадження програми після кризового менеджменту Контролінг. Бенчмаркінг зовнішній та внутрішній. Збалансована система показників. Аудит бізнес-процесів	Підвищення якісних значень показників фінансової, маркетингової, виробничого господарської, інноваційної діяльності підприємства	

Висновки. Подолання економічної кризи найтісніше пов'язане з процесами, що відбуваються у відносинах власності. Причому на тому їх рівні, який визначається якісними змінами у складі власників, формуванням та розширенням того їх прошарку, який здатний до ефективного використання власності.

Дослідження цього процесу виявляється надто важливим з погляду сучасної теорії перехідної економіки. Отже, удосконалення її структури в площині розвитку відносин власності дає змогу розширити уявлення щодо особливостей перебігу кризи на так званих "ринках, що розвиваються."

Антикризове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами. Можна виокремлювати специфіку превентивного, стабілізаційного та післякризового управління, оскільки задачу виходу з кризи та підвищення фінансово-економічної стійкості підприємств не можна розглядати як стислий у часі одноразовий діловий прийом, або як набір необхідних активних дій менеджменту із застосуванням інструментарію усунення неплатоспроможності боржника. Це динамічний процес, в якому процес управління підприємством після кризи має окреме функціональне призначення.

Література

1. Антикризове управління в бізнесі : [учбово-методичний посібник / укл.: В.О. Желябін]. – 2004. – 220 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : [навч. посібник] / Василенко В.О. – [2-е вид., виправл. і доп.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
4. Ткаченко А.М. Концептуальні підходи до антикризового управління в сучасних умовах господарювання : [монографія] / Ткаченко А.М., Коваленко О.В., Єлець О.П. – Запоріжжя : Вид-во Запорізької Державної інженерної академії, 2010. – 356 с.
5. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : [монографія] / Терещенко О.О. – К. : КНЕУ, 2004. – С. 125-126.
6. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А.М. Штангрет, О.І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

Надійшла 03.04.2011

УДК 331.101.3:658

Т. В. УМАНЕЦЬ, О. О. ЛОСІКОВА
Одеський державний економічний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ МОРСЬКИХ ПОРТІВ

Розглянуто можливості адаптації теорій мотивації до методики дослідження і практики вирішення проблеми мотивованій діяльності персоналу морських портів з урахуванням сучасних тенденцій їх розвитку. Визначено сутність соціального менеджменту, основою якого є соціальна організація. Розроблено структуру складових людського капіталу в системі мотивації персоналу морських портів. Обґрунтовано сучасне поняття людського капіталу з урахуванням виробничої специфіки морського порту. Розроблена структура механізму формування мотивації персоналу морських портів.

Possibilities of adaptation of theories of motivation in the method of research and practice of decision of problem are considered to the explained activity of personnel of marine ports taking into account the modern tendencies of their development. Essence of social management is certain, the basis of which social organization is. The structure of constituents of human capital is developed in the system of motivation of personnel of marine ports. Ob"routovano modern notion of human capital taking into account the production specific of marine port. Developed structure of mechanism of forming of motivation of personnel of marine ports.

Ключові слова: мотивація персоналу, людський капітал, соціальний менеджмент, мотиватор, капітал мобільності, інтелектуальний капітал, капітал організаційної культури.

За сучасних умов, коли в морських портах України відбувається управлінська реструктуризація,

приспособлення виробництва транспортних послуг до ринкових умов і процесів глобалізації, потрібна реалізація оновленої парадигми менеджменту, а саме соціального менеджменту, який об'єднує в собі сучасне уявлення про менеджмент організацій і менеджмент персоналу, характеризуючи новий етап в розвитку соціально-економічних і трудових відносин на підставі мотивованої поведінки персоналу. Потреби підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівника, раціоналізації режимів праці й відпочинку, вдосконалення норм праці, пошуку нових форм організації праці, вдосконалення матеріального стимулювання, забезпечення сприятливих умов праці та соціально-психологічного клімату в морських портах, хоча і за різними пріоритетами, завжди були актуальними. Про це свідчать багаточисельні дослідження фахівців-транспортників В.М. Лукашевича, В.І. Немчикова, П.С. Нікєрова та ін.

Засновники менеджменту людських відносин (Р. Оуен, Мері Паркер Фолліт (1868–1933) і Е. Мейо) обґрунтували відому тезу, що продуктивність праці визначається відношенням до неї індивідуального працівника. Е. Мейо на відміну від Ф. Тейлора вважав, що крім вигоди від сучасних технологій і чіткої організації трудового процесу, необхідна організація праці, котра створює соціально-економічні умови для максимального застосування здібностей носія робочої сили до активної (мотивованої) трудової діяльності [1, с.130]. Це положення зобов'язує менеджерів морських портів вивчати вплив на продуктивність праці докерів-механізаторів як формалізованих атрибутів (інструкції, заробітна плата), так і неформальних відносин (відчуття колективізму, лідерство, девіантні відхилення від нормативних правил). Наприклад, робітники ремонтних бригад можуть реагувати більше на тиск зі сторони колег ніж на бажання керівництва та навіть на матеріальні стимули. Тому дане дослідження повинно бути спрямоване на багатофакторну залежність мотивації персоналу морських портів від стимулів до праці, включаючи соціально-психологічні відносини, ранг яких необхідно визначити. Слід підкреслити, що пошуки виходу з кризи тейлорівської моделі менеджменту призвели до використання методів «гуманізації праці», що переросли потім у менеджмент людських ресурсів, розвиток якого сьогодні йде у напрямку управління людськими ресурсами на всіх його рівнях [2, с.10-15; 3, с. 215].

З точки зору соціальних технологій найбільшої актуальності у менеджменті набули теорії людських відносин, що реалізовані у 30 роки ХХ сторіччя в ході „Хоторнських експериментів” (завод Уестерн Електрик, м. Хоторн, США). Ці експерименти довели вигоду для бізнесу створення у виробничих колективах сприятливого соціально-психологічного клімату, встановлення демократичного стилю керівництва, співучасті працівників в управлінні виробництвом. На початку 50-х років П'єр С. Дюпон (1870-1954) та Альфред П. Слоан (1875–1966) довели, що бізнесі потреб споживача. Використовуючи цей підхід у економічній та соціальній реконструкції організації, роботодавець на даному етапі розвитку менеджменту продовжував додержуватися принципів менеджменту людських ресурсів, але з урахуванням мотивованої поведінки персоналу. В подальшому, в основу розвитку менеджменту було покладено експериментально перевірені розробки фахівців із психології й соціології (А. Маслоу, Д. Мак-Грегора, Ф. Герцберга й ін.), які показали, що поліпшення умов праці, послабляючи незадоволеність працею – все ще недостатній стимул для формування в робітника зацікавленого й творчого відношення до праці. Як вважають деякі економісти, для цього необхідно враховувати і такі „соціалізовані” мотиви, як зміст праці, підвищення відповідальності й самостійності працівника, оцінка його досягнень і виконання конкретного завдання, можливість кар'єрного росту тощо [4, с.312]. Тепер по праву менеджмент стає соціальним. Крім соціалізації змісту соціального менеджменту передбачає, що одним із своїх завдань роботодавець повинен визначити міру соціальної відповідальності перед персоналом і суспільством. Це досягається тим, що соціальний менеджмент об'єднує в собі ділове адміністрування, менеджмент людських ресурсів і менеджмент бізнесу.

Водночас зі становленням соціального менеджменту перед менеджерами морських портів стає питання щодо створення найбільш значущих за мотивом стимулів до праці. Це стає можливим через упровадження соціальної організації праці, тобто організації праці соціальної спрямованості, яка складає основу як менеджменту персоналу, так і менеджменту організації.

Отже, мотивація персоналу базується на можливості зростання продуктивності праці завдяки виявленню та використанню індивідуального характеру поняття працівником соціальних цінностей праці. Тобто виявлення соціальної складової в праці, а саме – застосування соціальних технологій у виробництві, стає предметом наукових пошуків і практичних рішень в методології СОП. В даному контексті відбувається наближення сучасного менеджменту до концепцій людських ресурсів та людського капіталу. При цьому людина стає не тільки головним фактором виробництва, але і його ціллю. І це положення виділено як головне у всіх новітніх економічних теоріях людського розвитку, засновниками яких були А. Шопенгауер, Т. Шульц і Г.С. Беккер. Так, помітний внесок у напрямку соціалізації менеджменту зробили Б.М. Генкін, Ян. Зеленевський, Т. Котарбинський, А.Н.Леонтьєв, Г.А. Пруденський, Г.Е. Слезінгер, Є.І.Шерман й інші вчені. Виходячи з викладеного, у поняття соціального менеджменту необхідно покласти три основні тези, які відображають специфіку виробництва морського порту як складного корпоративного підприємства:

- Перша зобов'язує враховувати в соціальному менеджменті організацію виробництва, праці та управління у співставленні з економічною діяльністю підприємства та його іміджем, а звідси можливістю матеріального стимулювання персоналу та інвестування в людський капітал.

- Друга стверджує необхідність поєднання організації виробництва і праці з соціально-трудовами відносинами і продуктивною зайнятістю.

- Третя, на підставі єднання теорії мотивації та людського капіталу, обумовлює необхідність створення таких стимулів до мотивованої праці, які спричиняють розширене відтворення людського капіталу, як основного принципу формування гнучкого механізму мотивації персоналу, який забезпечуватиме економічне зростання морського порту.

Виходячи з теорії людського капіталу, доходи працівників морських портів є закономірним результатом інвестицій в нього. Априорі в портах є можливості для значного збільшення майбутнього росту людського капіталу, шляхом інвестування в освіту, професійну підготовку, здоров'я, оргкультуру, забезпечуючи тим самим свій власний потенціал конкурентоспроможності. За оцінками зарубіжних вчених «віддача» від людського капіталу, як правило, вища ніж від фізичного капіталу [5, с. 297-318]. Тому інвестиції в людський капітал обумовлюють нагромадження професійного досвіду, збереження здоров'я, мобільність персоналу портів, його мотивацію. Персонал портів в умовах реструктуризації може стати власником не тільки від придбання корпоративних акцій, а від знань, навичок, таланту, що мають економічну цінність, як інтелектуальна власність. Враховуючи традиційно високий професійно кваліфікаційний потенціал персоналу портів, таке стає реальним.

Тобто мотивація при зростаючих потребах з боку персоналу і вимогах з боку керівників порту стає не тільки складовою людського капіталу, а головним фактором його розвитку та прирощення. Тоді структуру механізму мотивації персоналу потрібно розглядати з позицій складових розвитку його людського капіталу. Стосовно морських портів категорія людського капіталу за своїм економічним змістом навчає менеджерів рахувати гроші методом «витрати-результати». Отже, сутність поняття людського капіталу міститься у розширеному відтворенні здібностей робочої сили та продуктивному їх застосуванні, оберненні у позитивний соціально-економічний результат, підвищенні індивідуальної продуктивності праці та ефективності виробничої діяльності порту.

Слід розрізнити поняття внутрішніх і зовнішніх мотиваторів, що формують людський капітал морських портів. Внутрішні мотиватори – це суб'єктивні чинники трудової мотивації, які визначаються потребами, інтересами, ціннісною та професійною орієнтацією працівника. Вони пов'язані з особистісними характеристиками персоналу морського порту: вік, стать, стан здоров'я, сімейне положення, трудовий та життєвий досвід, стаж за спеціальністю, освіта, рівень кваліфікації, професійні навички, таланти з дня народження, особливості трудового менталітету, загальна та професійна культура поведінки працівника, спрямованість інтересів працівника, ціннісні орієнтації у сфері праці та особливості трудового менталітету.

Зовнішніми мотиваторами (стимулами до праці) в даному дослідженні вважаються об'єктивні чинники, які зовні впливають на конкретного працівника. Вони створюються завдяки соціальному менеджменту, його організації праці й спроможні посилити або послабити мотиви до ефективної трудової діяльності персоналу морських портів. Стимулами до праці повинна бути сукупність таких зовнішніх чинників, які за результатами соціологічного дослідження, після їх неодноразової апробації реально сприяють формуванню стійких мотивів до ефективної виробничої діяльності персоналу морських портів. Коли стимули втрачають своє пряме призначення, вони виконують роль анти стимулів. В даному дослідженні ними стали організація виробництва і управління, організація трудового процесу; матеріальне стимулювання праці; умови, охорона та безпека праці; соціально-трудова відносина; зайнятість на виробництві штатних працівників; соціально-психологічний клімат; професійне навчання на виробництві; відповідність займаної посади професійним здібностям працівника та кар'єрному зростанню.

Через мотивацію персоналу здійснюється прирощення людського капіталу шляхом інвестування в складові його розвитку, які водночас є зовнішніми мотиваторами. Тобто через інвестування створюються необхідні стимули до мотивованої діяльності персоналу морських портів, що забезпечує прирощення його людського капіталу.

Найбільш специфічним у практиці мотивації персоналу морських портів, маючи його ціллю прирощення людського капіталу, є визначення складових його розвитку, які повинні відображати специфіку галузі, конкретного підприємства або їх групи. На наш погляд, структура складових людського капіталу, в системі мотивації персоналу морських портів повинна містити чотири блоки:

- Особистісний капітал персоналу. Формується з якостей, що людина має від народження (дані Богом і батьками). До них відносяться стан і особливості фізичного та нервово-психічного здоров'я, психологія і соціологія особистості, таланти з дня народження. Психологія особистості характеризується темпераментом, волею, емоціями, специфікою можливостей пам'яті (конкретна, абстрактна). Знання емоційних особливостей людини дозволяє менеджеру використовувати наступні його протилежні психологічні та соціологічні характеристики: веселий-сумний, чуйний-черствий, стриманий-запальний, гумористичний – без почуття гумору; товариський-замкнутий, колективіст-індивідуаліст та інше. Все це внутрішні мотиватори.

- Інтелектуальний капітал. Він об'єднує сукупний освітній капітал, знання, досвід та професійну компетентність, інформованість працівника, мобільність всередині підприємства, яка залежить від його ділових і організаційних якостей: дисциплінований, працьовитий, ініціативний та інше. Внутрішня інтелектуальна культура підприємства: менеджмент галузевих та корпоративних концепцій, програми розвитку, патенти, інформація й інше. Зовнішня інтелектуальна культура – імідж, партнери, суміжники, сфери впливу тощо. Внутрішніми мотиваторами у даному блоці виступають освітній капітал персоналу;

професійна компетентність, інтелектуальна власність; ділові та організаторські здібності персоналу. Зовнішні мотиватори – це внутрішня інтелектуальна культура порту; корпоративна концепція та стратегія розвитку; зовнішня інтелектуальна культура.

- Капітал організаційної культури. Включає в себе культуру вихованих особливостей, культуру поведінки та матеріальну культуру підприємства. Культура поведінки визначається етичним, естетичним, правовим і духовним вихованням, характерологічними якостями. До них відносяться чесність, акуратність, висока моральність та інше. В кінцевому результаті використання капіталу оргкультури обумовлене ступенем відповідності культури особистості та матеріальної культури. Матеріальна культура представляє собою культуру організації виробництва та управління праці. В цій тріаді культура особистості й культура поведінки виконують роль внутрішніх мотиваторів, а матеріальна культура є сукупністю зовнішніх мотиваторів, тобто стимулів до праці. В організаційній культурі відображається виробнича специфіка морського порту, яка встановлює свого роду планку до культури поведінки працівника. Якщо здібності працівника нижче цієї планки, трудові відносини не відбуваються. Коли його культура вища ніж оргкультура порту, то трудовий договір або не укладається, або трудові відносини відбуваються при зниженні найманим працівником своїх потреб.

- Капітал внутрішньопортової мобільності. Капітал мобільності у даному дослідженні визначає готовність до швидкого виконання виробничого завдання. Це обумовлюється не тільки відповідністю займаної посади (робочого місця) професійно-кваліфікаційним здібностям працівника, його кар'єрному зростанню, але й поставленим професійно-психологічним кліматом, соціально-трудовим відносинам та продуктивною зайнятістю. Внутрішніми мотиваторами тут виступають сформовані потреби, інтереси, ціннісна та професійна орієнтація, а зовнішніми – відповідність займаної посади професійним здібностям працівника і його кар'єрному зростанню; організація професійного навчання та підвищення кваліфікації; соціально-психологічний клімат; соціально-трудові відносини та продуктивна зайнятість.

Така структура складових людського капіталу забезпечує більш обґрунтований підхід до формування сукупності внутрішніх і зовнішніх мотиваторів при проведенні соціологічного дослідження проблеми мотивації персоналу морських портів.

Структура складових людського капіталу дозволяє визначитись у сукупності значущих мотиваторів, що є першим кроком соціологічного дослідження впливу мотивації на розвиток людського капіталу шляхом інвестування у його складові. Алгоритм системи мотивації персоналу складається з наступних утворювальних частин:

- організаційна культура як духовна і матеріальна основа мотивації;
- механізм мотивації, що складається, з одного боку, з поведінки персоналу, що формується через перетворення індивідуальних інтересів, цінностей і потреб у внутрішні мотиватори; з іншого боку, формується зі зовнішніх мотиваторів до мотивації персоналу шляхом інвестування через важелі соціального менеджменту;
- результат мотивації, який відбивається у прирощенні людського капіталу через вмотивовану виробничу діяльність персоналу підприємства.

Структуру механізму формування мотивації виробничого персоналу морських портів наведено на рис. 1.



Рис. 1. Структура механізму формування мотивації виробничого персоналу морських портів

Таким чином, на наш погляд, мотивацію доцільно розглядати як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей персоналу і колективу морського порту. Особисті цілі у теоретико-методологічному сенсі знаходять своє відображення у задоволенні всіх рівнів піраміди потреб від матеріальних складових до самовираження і кар'єрного зросту. Цілі підприємства – його дохід та імідж. Тобто, мотивація – це сукупність усіх внутрішніх і зовнішніх мотивів, які представляють певну систему, що активно впливають на поведінку персоналу морського порту.

Дефініція ключового в дослідженні поняття “мотиваційний ресурс” витікає з французького (*ressources* – запас), що визначає потенційні можливості його використання. Мотиваційний ресурс є основною складовою трудового і людського ресурсу, відображаючи готовність персоналу морських портів до продуктивної виробничої діяльності. У подальшому дослідженні необхідно надати кількісну характеристику використання мотиваційного ресурсу та визначити мотиваційний резерв.

Література

1. Торицын Т.М. Учение Роберта Оуэна и его влияние на распространение и развитие социологических идей / Торицын Т.М. – Рязань : Старт, 1982. – 312 с.
2. Кір'ян Т.М. Збереження та розвиток людського капіталу – основа морського вибору України / Т.М. Кір'ян, Ю.М. Куліков // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 8. – С. 10–15.
3. Дворецька Г.В. Соціологія праці / Г.В. Дворецька, В.П. Махнарилов. – К. : Вища школа, 2000. – 352 с.
4. Чангли И.И. Труд / Чангли И.И. – М. : Наука, 1973. – 588 с.
5. Branch A.E. Economics of shipping practice and management, London: Chapman Hall, 1981. – 188 p.

Надійшла 04.04.2011

УДК 338.242

В. В. ХМУРОВА, І. С. ГРАЩЕНКО

Київський національний університет технологій та дизайну

КУЛЬТУРА ОБСЛУГОВУВАННЯ СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто стан, проблеми і перспективи забезпечення культури обслуговування на сервісних підприємствах. Запропоновані напрямки покращення процесу обслуговування споживачів сервісу та чинники підвищення його рівня на сервісних підприємствах.

The state, problems and prospects of providing on management culture, have considered on service enterprises. The offered directions improvement process for maintenance the consumers service, and any factors, which would be increased these level on service enterprises.

Ключові слова: культура управління, культура сервісу, сервісне обслуговування.

Актуальність теми дослідження. Внаслідок соціального, економічного і політичного прогресу останніми роками сфера послуг характеризується стрімкими темпами зростання. Одночасно з активізацією діяльності сервісних підприємств помітний розвиток спостерігається і в інфраструктурі сфери послуг. Провідним фактором в процесі отримання доходів та отримання прибутку в сфері обслуговування є персонал сервісних підприємств. Важливо вміти запропонувати і зробити обіцяний рівень якості пропонованих послуг, створити для них сприятливу і доброзичливу соціально-психологічну атмосферу. Відомо, що за роки панування планового індустріалізму в нашій країні виробилася крайня зневага до тих галузей народного господарства, продукція яких виступає у вигляді доцільної діяльності людей. Однією з найбільш постраждалих в результаті подібної політики виявилася сфера сервісу.

Особливість сфери сервісу полягає в тому, що її працівникам доводиться мати справу, передусім, з людьми. Їх запити, переваги, переживання повинні чуйно сприйматися працівниками цієї сфери професійної діяльності, проте багаторічне її функціонування за сумнозвісними законами «ненав'язливого сервісу» призвело до негативного відношення з боку потенційних споживачів послуг. Це відношення було викликане багатьма причинами, серед яких одна з найголовніших – невисокий рівень загальної і професійної культури працівників сфери сервісу, що призводить до вкрай низької якості їх праці.

З розвитком теоретичних знань про феномен культури обслуговування, виникає необхідність повнішого їх втілення в практичну діяльність підприємств сфери послуг. Зростає практична роль культури обслуговування в підвищенні ефективності діяльності сервісних підприємств у зв'язку з трансформацією функцій персоналу від інструментальних до суб'єктивних.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Аналіз психолого-педагогічної, філософської, соціологічної, культурологічної літератури за темою дослідження показав, що проблема формування професійної культури вивчається порівняно недавно. Наявну наукову літературу з досліджуваної проблеми можна з певною долею умовності розділити на декілька основних напрямів. Перше складають праці