

Kraplyna V.V. Criteria for evaluating the efficiency of innovative policy of the state police

Basic criteria are analyses estimations of innovative policy, which are used the known international organizations. From the account of national features own classification of criteria of estimation of innovative policy of the state is offered.

Keywords: innovative policy, criteria of estimation, economic development.

УДК 331.101.3:339.137

*Проф. О.Є. Кузьмін, д-р екон. наук;
студ. А.В. Колодійчук – НУ "Львівська політехніка"*

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО МОТИВУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Подано визначення корпоративної культури, виділено типи корпоративних культур, основні етапи формування ефективної корпоративної культури.

Ключові слова: мотивування персоналу, корпоративна культура, місія, стратегія, цінності, пріоритети.

Реформування всієї системи виробничих відносин, що відбуваються в економічному житті України, потребує створення принципово нової системи управління персоналом. Основною метою управління персоналом є створення в організації умов, що сприяють максимальному використанню кадрового потенціалу. Досягнення цієї мети можливе за умови цільової зміни мотивування працівників через максимальне зближення їхніх потреб і очікувань, пов'язаних із професійною і трудовою діяльністю, з інтересами і цілями організації.

Сьогодні, в умовах високої конкурентної боротьби, будь-яка організація повинна бути високо адаптивною, готовою змінюватись відповідно до змін зовнішнього оточення. Можливість такої адаптивності і дає стратегічний підхід до вирішення проблем організації. Кажучи про стратегічний підхід, розуміємо системність, комплексність у вирішенні будь-якого питання щодо життєдіяльності організації.

Проблеми мотивування праці досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені, роботи яких присвячені таким питанням:

- у сфері теорії і методології мотивування працівників – роботи Д.А. Аширова, Б.М. Генкіна, Є.П. Ільїна, А.Я. Кібанова, А.М. Колота, О.Є. Кузьміна, Н.Д. Лук'янченка, Л.С. Ситника, Е.А. Уткіна, В. Врума, Ф. Герцберга, С. Керролла, Д. Мак Грегора, Д. Мак-Клелланда, А. Маслоу, Дж. Шонессі й ін.
- у сфері теорії менеджменту персоналу, стратегічного менеджменту і методології оцінки управлінської праці – роботи В.В. Адамчука, В.М. Данюка, А. Мескона, П. Самуельсона, Г. Холла та ін.
- у сфері практичних аспектів управління мотивуванням персоналу й оцінки результативності управлінської праці – роботи А.І. Акмаєва, Ю. Балашова, Б. Глинського, А. Федорової та ін.

Однак низка питань стосовно системи мотивування управлінського персоналу до праці в організації не розглянуто повною мірою. Невирішені проблеми мотивування праці потребують удосконалення теоретико-методичних засад формування системи мотивування управлінського персоналу як складової стратегії підприємства.

Об'єктом управлінської діяльності дедалі більшою мірою стають не тільки люди, їхні потреби, їхня діяльність, але й організаційні (корпоративні) культури. Саме культура організації стає важливим стратегічним інструментом, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників на творче ставлення до праці, що дає змогу домагатися конкурентних переваг на глобалізованому ринку.

На думку С. Роббінс, саме корпоративна культура формує риси організації, що дають змогу відрізнити одну організацію від іншої; впливає на процес формування і поширення корпоративної ідентичності; сприяє підвищенню свідомості, тобто збільшенню числа зобов'язань, добровільно прийнятих співробітниками стосовно організації; установленню системи пріоритетів, містить механізми контролю, що визначають характер і стиль поведінки працівників [4, с. 248].

Спираючись на базові елементи корпоративної культури, які виділяє Р. Ільясов, – місія компанії (загальна філософія і політика), базові цілі (стратегія компанії), етичний кодекс компанії (відносини з клієнтами, постачальниками, співробітниками), корпоративний стиль (колір, логотип, прапор, уніформа) [1] – автор цього дослідження виділяє мотиваційний аспект у кожному елементі корпоративної культури, розкриваючи зв'язок мотивування управлінського персоналу із стратегією компанії.

Для більшості співробітників західних компаній місія компанії, її базові цілі є невід'ємною частиною праці; вони чітко сформульовані і загальнодоступні. У багатьох вітчизняних організаціях місія тільки починає з'являтися. Це, безумовно, прогрес. Треба зазначити, що, відповідно до теорії Ф. Герцберга, достатня інформація про політику організації і про те, що відбувається в ній, а також взаємини з керівництвом є факторами, що роблять працю більш привабливою (гігієнічні фактори), а в багатьох випадках і змушують працювати інтенсивніше (будучи мотиваторами).

Як елемент корпоративної культури етика в організації виявляється у взаємовідносинах співробітників між собою, а також із внутрішніми і зовнішніми клієнтами. Ці взаємини – суть вираження соціальних потреб працівників, задоволення яких сприяє досягненню цілей всієї організації.

Наявність усього комплексу елементів корпоративного стилю (колір, логотип, уніформа) породжує в співробітників почуття приналежності до організації. Всі елементи корпоративного стилю повинні бути чітко прописані. Тоді з розрізнених людей співробітники перетворюються в єдиний колектив, зі своїми законами, правами й обов'язками. Як стверджує класик теорій мотивування Д. Мак-Клелланд, приналежність (соціальна потреба в ієрархії Маслоу) є однією з трьох потреб, поряд із владою й успіхом, які мотивують людину до праці, це підтверджує і практика успішних підприємств України [5].

Отже, корпоративна культура, з одного боку, втілює в собі систему мотивування персоналу, а з іншого – вона відповідає стратегічним настановам організації. Іншими словами, корпоративна культура є поєднувальною ланкою між мотивуванням персоналу і стратегією організації.

У літературі існують різні класифікації культур організації. Найбільш поширеним є виділення чотирьох типів культур – праксиологічної, підприємницької, опікунської і бюрократичної [3, с. 172]. Досить цікава типоло-

гія, яку запропонував американський учений Хенді. Він виділяє чотири типи корпоративних культур: влади, ролі, завдання, особистості [3, с. 176].

Культура влади характеризується тим, що вся влада в організації зосереджена в центрі. Швидкість прийняття рішень цілком залежить від першого керівника. Сила ресурсів – головне для підлеглих, успіх і кар'єра яких залежить від того, наскільки вони можуть догодити керівництву. Тому в організації можлива жорстка конкуренція.

У випадку висококомпетентного керівника організація може бути дуже ефективною, в іншому випадку – навпаки неефективною. Культура ролі припускає, що вся влада в організації зосереджена на двох перших ієрархічних рівнях. Кожний вищий керівник організації координує цілий напрямок (функціональна спеціалізація), уся робота максимально спеціалізована. Така організаційна культура досить ефективна для малозмінного оточення.

Культура задачі відрізняється тим, що при ній головне – виконання завдань, що змінюються згодом. Відповідно до нових завдань змінюється і структура організації. Влада в підрозділах зосереджена у найбільш компетентних співробітників, ступінь компетенції фахівця в таких організаціях – головний фактор. Культура задачі найбільшою мірою відповідає потребам швидких змін в умовах перетворень у зовнішньому оточенні.

Культура особистості характеризується тим, що в організації головними цінностями є сила особистості й авторитет фахівця. Керівник може впливати на співробітників, використовуючи насамперед авторитет своєї особистості і компетентності і до певної міри – силу ресурсів. Така організаційна культура може бути ефективною для творчих працівників і високопрофесійних фахівців. Фактично йдеться про те, що за дії культури особистості керівник є не начальником у традиційному змісті слова, що наказує, а лідером, що надихає і переконує своїх співробітників. Змінюється і роль співробітників: вони не стільки підлеглі, скільки є членами команди. Саме за такою культурою підприємства, – майбутнє.

Найважливіші складові культури організації:

- цінності, мотиви, пріоритети робітників, пов'язані з їхньою працею в певній організації;
- система відносин, що визначає сприйняття працівниками своєї праці і організації, в якій вони працюють;
- поведінкові норми, що визначають дії і поведінку працівників;
- дії і поведінка працівників в конкретній ситуації.

Ядром корпоративної культури є цінності. Цінності можуть бути як позитивними, що орієнтують людей на такі зразки поведінки, що підтримують досягнення стратегічних цілей організації, так і негативними, які негативно впливають на ефективність організації загалом.

Система відносин визначає ті найважливіші відносини, що формують і визначають поведінкові норми і ставлення до праці співробітників організації. Поведінкові норми – це ті вимоги до поведінки працівників, які вони сприймають як правила, що визначають, якою повинна бути "належна" поведінка членів організації в тих чи інших стандартних ситуаціях.

Дії і поведінка працівників, що спрямовані на досягнення конкретних результатів – це прояви корпоративної культури, що спостерігаються, її зов-

нішня грань. Саме через дії і поведінку працівників можна судити про те, який загалом стан культури організації, чи сприяє вона ефективній роботі організації, успішному проведенню змін, чи підтримує вироблену стратегію розвитку чи ні.

Основні етапи роботи з формування ефективної корпоративної культури такі:

- вибір місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);
- вивчення організаційної культури, що склалася. Виявлення позитивних і негативних цінностей;
- розроблення організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;
- цілеспрямовані впливи на організаційну культуру з метою викоренити негативні цінності й розвинути настанови, що сприяють реалізації розробленої стратегії.

Корпоративна культура може як стимулювати (ефективна корпоративна культура), так і гальмувати (неефективна культура) розвиток організації. Зарубіжний досвід показує, що в інноваційній практиці культуру організації найчастіше розглядають як консервативний елемент, що обмежує можливість швидких радикальних змін. Від старих звичок позбуваються важко, і вони самі собою не зникають.

Корпоративна культура – це система цінностей, яку поділяє персонал організації та яка відрізняє одну організацію від інших.

Сьогодні особливо гострими й актуальними в управлінні персоналом є проблеми мотивування керівних кадрів, що активно впливають на розвиток організації. Організація зможе вижити в умовах жорсткої конкуренції тільки в тому разі, якщо його керівний персонал правильно і вчасно оцінює зовнішнє середовище і тенденції суспільного розвитку. Швидке реагування на зміну споживчого попиту і дії конкурентів, як і на всі суспільні зміни, залежать від компетентності керівних кадрів, методів і стилю праці. Тому актуальним сьогодні є розроблення і впровадження систем стимулювання керівних кадрів як найбільш діючого каталізатора в підвищенні трудової активності, сприянні в досягненні особистих цілей і цілей організації.

Прояв людиною активності зумовлений потребою в чому-небудь, яка виникла в неї. І її дії будуть спрямовані на задоволення цієї потреби, а інтенсивність дій багато в чому буде залежати від сили потреби, що виникла. Потреби виникають, існують якийсь час і задовольняються (цілком чи частково). Потім виникають нові чи видозмінюються вже наявні, при цьому інтенсивність потреби може підсилитися, залишитися незмінною чи ослабнути.

Одні потреби можуть раз виникнути і зникнути після їхнього задоволення, інші є у людини постійно й утворюють відносно стійкі групи потреб.

Вивчення вітчизняної і зарубіжної наукової літератури дало змогу виявити дев'ять стійких груп однорідних мотивів, що найпомітніше впливають на силу і спрямованість трудового мотивування управлінських працівників організації відображають прагнення:

- до отримання винятково матеріальної винагороди за працю (коли гроші – не засіб, а ціль);

- до підвищення змістовності праці;
- до розвитку (саморозвитку);
- до влади;
- підвищити статус (престиж);
- до суспільного визнання;
- до уникнення невдач;
- до зручності, комфорту;
- до змагальності, успіху і конкурентної переваги.

Ці групи мотивів можуть вплинути на результативність управлінської праці, тому що відображають найбільш сильні і стійкі потреби і мотиви, які управлінський працівник може задовольнити за допомогою своєї праці.

Кажучи про управлінський персонал підприємства як про носія і виразника трудового мотивування, можна відзначити його унікальний стан – управлінський персонал у процесі трудового мотивування є одночасно й об'єктом мотиваційного впливу, і його суб'єктом.

Під об'єктом мотиваційного впливу розуміють посадову особу чи групу людей з категорії персоналу управління, на мотиваційну сферу особистості яких здійснюється цілеспрямований вплив для підвищення результативності їхньої трудової діяльності.

Суб'єкт мотиваційного впливу – це посадова особа чи група людей з категорії персоналу управління організації, посадовими обов'язками яких передбачено впливати на мотиваційну сферу особистості управлінських працівників, результатом чого очікується посилення позитивної мотивації до високоєфективної праці та нівелювання негативного мотивування, пов'язаного з трудовою діяльністю.

Отже, як об'єкт мотивування кожен управлінський працівник є носієм найрізноманітніших мотивів праці, об'єднаних у єдиний потік, що загалом і відображає сукупне внутрішнє мотивування управлінського персоналу. У цьому випадку внутрішнє трудове мотивування є по суті тією психологічною основою, від якої залежить трудова активність керівників, спрямована як на задоволення управлінським персоналом власних потреб, так і на досягнення цілей підрозділу чи організації загалом.

З іншого боку, мотивування праці є однією з функцій управління, а виходить, і областю докладання трудових зусиль управлінського персоналу. І в цьому випадку кожен управлінський працівник, і загалом управлінський персонал, виступають уже як суб'єкт мотивування, тому що коло їхніх посадових обов'язків передбачає цілеспрямований вплив на трудові мотиви всіх працівників організації. При цьому мотивування праці розуміють вже як зовнішньо зорганізований (стосовно працівника) процес впливу на його трудові мотиви.

Таким чином, мотивування праці управлінського персоналу організації необхідно розуміти як двоєдиний процес, що, з одного боку, охоплює внутрішньо особистісний процес самостійного формування мотиву як підстави для трудової поведінки кожного працівника, а з іншого боку, припускає зовні зорганізований процес створення (активізації) внутрішнього спонукання працівників до дій для досягнення цілей організації в рамках посадових повноважень працівників і згідно з планом діяльності організації.

В умовах становлення ринкової економіки питання мотивування управлінського персоналу до праці відіграють важливу роль для успіху кожної організації. Існуюча система мотивування управлінського персоналу та механізм її застосування на підприємствах України недосконалі, що негативним чином впливає на стратегію та їх конкурентоспроможність. Сьогодні мотивування управлінського персоналу повинна йти шляхом зміни самої системи потреб і задоволення нових потреб через культивування цінностей, спонукання управлінців дотримуватись визначених ідеалів, розвиток у них відчуття прихильності та лояльності організації. Саме з метою вирішення зазначених завдань потрібно визначати місію організації, її політику; намагатись об'єднати здатності управлінського персоналу із результатами їхньої праці, очікуваною винагородою і задоволенням від витрачених зусиль.

Література

1. **Ильясов Р.** Нематериальные методы мотивации персонала. Корпоративная культура как метод мотивации / Р. Ильясов // Персонал. – 2001. – № 3.
2. **Колот А.М.** Мотивация персонала : підручник / А.М. Колот. – К. : Вид-во КНЕУ, 2002. – 337 с.
3. **Маслов В.И.** Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В.И. Маслов. – М. : Изд-во "Финпресс", 2004. – 288 с.
4. **Роббинс С.П.** Менеджмент / С.П. Роббинс, М. Коултер. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2002. – 880 с.
5. **Чурюмов Б.С.** Как меняется доминанта мотивации в зависимости от обстоятельств / Б.С. Чурюмов // Управление персоналом. – 2004. – № 1-2. – С. 86-90.
6. **Шаховой В.А.** Мотивация трудовой деятельности : учебн. пособ. / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро; Российская академия предпринимательства. – М. : Изд-во "Вершина", 2003. – 222 с.

Кузьмин О.Е., Колодийчук А.В. Стратегический подход к мотивированию управленческого персонала как основа повышения конкурентоспособности организации

Дано определение корпоративной культуры, выделены типы корпоративных культур, основные этапы формирования эффективной корпоративной культуры.

Ключевые слова: мотивирование персонала, корпоративная культура, миссия, стратегия, ценности, приоритеты.

Kuzmin O.Ye., Kolodiychuk A.V. Strategic approach to the reason of managerial staff as basis of increase of competitiveness of organization

In the article the determination of corporate culture is given, the types of corporate cultures, basic stages of forming of effective corporate culture are selected.

Keywords: reason of personnel, corporate culture, mission, strategy, values, priorities.

УДК 336.1:352

Здобувач В.В. Кулешір – Львівський НУ ім. Івана Франка

РОЛЬ ОКРЕМИХ РЕГІОНІВ У НАПОВНЕННІ ДОХІДНОЇ СТАТТІ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ

Розглянуто сутність формування дохідної частини Державного бюджету, подано характеристики показників Державного бюджету України на сучасному етапі та рівень його виконання, проаналізовано роль окремих регіонів у наповненні бюджету, запропоновано шляхи структурного "вирівнювання" частки наповнення Державного бюджету за регіонами України.