

95. 7. Мачерет Д.А. Работа железнодорожного транспорта: макроэкономический аспект / Д. А. Мачерет // Железнодорожный транспорт. - 2006. - №2. - С. 7-13. 8. Экономика железнодорожного транспорта: Учебник / Под ред. Н.П. Тершиной, Б.М. Лapidуса, М.Ф. Трихункова. – Москва, 2005. – 634 с. 9. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України - Електронний ресурс: Режим доступу - <http://www.mtu.gov.ua/>

**Bibliography (transliterated):** 1. Mishhenko S.P. *Napryamky` zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky` zalizny`chnogo transportu/* S.P. Mishhenko // *Visny`k ekonomiky` transportu i promy`slovosti*. - 2011. - # 34. - S. 206-209. 2. Shevchenko I. *Osobly`vosti formuvannya ekonomichnoyi bezpeky` pidpry`yemstva* / I. Shevchenko // *Nauka moloda*. - 2010. - #10. - S. 178-181. 3. Ejtutis G. *Ocinka ekonomichnoyi bezpeky` zalizny`chnogo transportu*. - *Ekonomist*. - 2009. - #. - s. 56-59. 4. Novikova A.M. *Ukrayina v sy`stemi mizhnarodny`x transportny`x kory`doriv* / A. M. Novikova. - K., 2003. - 498 s. 5. Shy`rokov O. M. *Rol` zalizny`chnogo transportu v zabezpechenni ekonomichnoyi bezpeky` Ukrayiny`* / O. M. Shy`rokov, T. O. Ty`mofeyeva // *Problemy` ekonomiky` ta upravlinnya : [zbirny`k naukovy`x pracz'] / vidpovidal`ny`y redaktor J. M. Petrovy`ch*. - L`viv : Vy`davny`cztvo L`vivs`koyi politexniky`, 2012. - S. 227-230. 6. Vasy`l`yev O.L., Luk`yanova O.M. *Napryamky` zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky` zalizny`chnogo transportu* / O.L. Vasy`l`yev, O.M. Luk`yanova // *Visny`k ekonomiky` transportu i promy`slovosti* # 41 – 2013r – S. 92-95. 7. Macheret D.A. *Rabota zheleznodorozhnogo transporta: makroekonomicheskij aspekt* / D. A. Macheret // *Zheleznodorozhnyj transport*. - 2006. - №2. - S. 7-13. 8. *Jekonomika zheleznodorozhnogo transporta*: Uchenik / Pod red. N.P. Tereshinoj, B.M. Lapidusa, M.F. Trihunkova. – Moskva, 2005. – 634 s. 9. Oficijny`j sajт Ministerstva infrastruktury` Ukrayiny` - Elektronny`j resurs: Rezhym dostupu - <http://www.mtu.gov.ua/>

Надійшла до редколегії 07.02.2014

УДК 658.310.8:331.101.3

**Ю.Е. ДУДНЄВА**, канд. екон. наук, доц., Українська інженерно-педагогічна академія, Харків;

**І.С. КІР'ЯН**, стар.викл., Храківський національний економічний університет, Харків

## СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО МОТИВАЦІЙНОГО ВПЛИВУ В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ РЕСУРСІВ

Запропоновано стратегічний підхід до формування елементів мотиваційного впливу на співробітників виробничих підприємств в умовах дефіциту коштів, не достатньо прийнятного стану основних фондів. Визначено складові стратегії розвитку підприємства, що мають безпосереднє відношення до подальшого впровадження запропонованих мотиваційних чинників.

**Ключові слова:** стратегія, мотивація, персонал, гнучкий графік роботи, дистанційна робота, корпоративна культура, управління персоналом.

**Вступ.** В умовах, коли стрімко розвиваються новітні технології, розробляються принципово нові підходи до виготовлення та експлуатації

© Ю.Е. Дуднева, І.С. Кір'ян, 2014

багатьох виробів, коли потреби споживачів постійно підвищуються, виробництво вимушене прискорювати свою раціоналізацію, впровадження інноваційних заходів діяльності всіх підсистем системи управління. В той же час значна частка підприємств, що були створені декілька десятиліть тому, мають суттєві проблеми зі станом як основних виробничих фондів, так і з персоналом підприємства. Більшість обладнання вітчизняних виробників не пристосовано до швидкої модернізації, до випуску продукції високої якості з забезпеченням всіх параметрів не тільки продукції, але й процесу виробництва. Тому багато що залежить від зацікавленості колективу, що працює на даному виробництві – лише він здатен підтримувати робочий стан обладнання на відповідному рівні, планувати стратегію розвитку та впроваджувати її на практиці. Ця зацікавленість визначною мірою залежить від мотиваційного впливу на персонал, від взаємного інтересу робітника та менеджменту підприємства в результатах діяльності. В той же час відсутність достатньої кількості коштів на розробку та підтримку дієвої мотиваційної системи, відсутність стратегічного підходу керівників підприємств та окремих підрозділів до цього питання, використання застарілих прийомів та методів мотиваційного впливу, відсутність причинно-наслідкової оцінки переводять мотиваційну систему виробничого підприємства в ранг кризових чинників внутрішнього середовища. Тому важливо виділити такі прийоми розробки та впровадження елементів стратегічного мотиваційного впливу на персонал, що дозволять не тільки застосовувати їх підприємствам в умовах кризи та дефіциту ресурсів, але й забезпечать підтримку стратегії розвитку даного підприємства.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Питання мотивації вивчаються як закордонними, так і вітчизняними авторами вже друге століття. Класиками розробок мотиваційних теорій, як загальновідомо, вважають В.Врума, Б.М.Генкіна, Ф.Герцберга, А.М.Колота, Е.Лоулера, Ф.Лютенса, Д.Макгрегора, Д.Макклеланда, А.Маслоу, Л.Портера, та багатьох інших. Стратегії також приділяло увагу значна кількість науковців: І. Ансофф, В. Василенко, А. Градов, Ю. Иванов, М. Кизим, Б. Мільнер, О. Пушкар, А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд та інші. Такі автори як, наприклад, Шершньова З.Є., зверталися до однієї та до другої складової, але поєднання майже не відбувалося. Але об'єднання цих питань відповідно до потреб сучасного управління здійснюється досить рідко. В якості прикладу можна навести роботу І.Ф.Кошелупова [1], але вона охоплює лише частину персоналу підприємства. В той же час потребу в інформації на задану тему відчув та задовольняє ринок навчальних комерційних послуг, надаючи відповідну послугу бажачим [2] та формуючи софти для навчання [3].

**Мета дослідження, постановка задачі.** Метою дослідження є відокремлення мотиваційних чинників впливу на персонал виробничого підприємства, що дозволять їх використовувати в умовах дефіциту ресурсів; та визначення стратегічних складових процесу створення та практичного впровадження цих мотиваційних чинників.

**Виклад основного матеріалу.** Питання мотивації є актуальним в будь-якій галузі господарювання. Більшість економістів вважають, що теорії мотивації досить повно розкривають потреби особи, пояснюють можливий вплив на неї мотиваційних чинників, достатньо обґрунтовують питання колективної мотивації. Але значні зміни в стані міжособистісних та виробничих взаємин, поява нових процесів у виробництві, формування принципово нових взаємозв'язків між галузями та сферами виробництва з одного боку; та стрімкі зміни в суспільстві, в поглядах людини на життєві цінності, в перерозподілі матеріальних благ, з іншого, формують у сучасної людини принципово новий підхід до сприйняття нею мотиваційного впливу тих чи інших чинників, змінюють їх значущість, міняють вікові та статусні групи у визначені доміанти мотиваційної системи. Тому сучасним менеджерам дуже важливо оцінювати ці зміни в житті та сприйнятті їх підлеглими, вміти їх визначити та використовувати в практичній діяльності з урахуванням можливостей та потреб організації, використовувати нові прийоми та методи управління [4]. Наведемо головні напрямки зміни мотиваційних цінностей для середньостатистичного робітника та стимулюючих можливостей сучасних підприємств з метою їх поєднання та впливу на результативність праці робітників цих підприємств.

Не викликає заперечень, що в період кризового стану економіки та високого рівня інфляції на першому місці в мотиваційному переліку робітника стоїть матеріальна (грошова) мотивація. Але якщо дотепер питання зводилося до розміру грошових виплат, то в сучасних умовах рівнозначне місце займає й своєчасність розрахунків з працівниками: високий рівень інфляції, стрімке зростання цін швидко знецінюють заробітну платню в перерахунку на діючі ціни на продукцію, тому при несвоєчасних виплатах працівник відчутно втрачає частку свого прибутку, й все більше працюючих це розуміє. Звідси при формуванні мотиваційної системи, а саме її матеріальної частини, підприємство повинно спиратися на довгострокову можливість здійснення своєчасних виплат як основної заробітної платні, так і доплат, надбавок, премій та інших виплат, які обумовлені трудовим договором, колективним договором та відповідають результатам роботи працівника за відповідний період. Це вимагає при формуванні стратегії підприємства здійснювати довгострокове планування розмірів виплат та вносити в планові показники

обсяги платежів та тарифів, які дещо менші за розрахункові (з подальшим внесенням різниці або до фондів позапланового преміювання, або до фонду розвитку підприємства з цільовим призначенням «розвиток персоналу»); або при розрахунку планового фонду оплати праці та його динаміки враховувати ризики зміни прибутковості діяльності організації в певний проміжок часу (в разі, якщо розрахункові тарифи менші або дорівнюють державним вимогам щодо мінімальної заробітної плати відповідно до змісту державного бюджету на поточний рік [5]), на який формується стратегія. Застосування такого підходу при формуванні системи оплати праці та стимулювання створить у співробітників уяву, що вони не тільки отримують матеріальну винагороду вчасно та в повному обсязі, але ще мають можливість отримати додаткові матеріальні надходження при навіть незначних покращеннях результативності діяльності, що також підвищить стимулюючу дію матеріальних виплат.

Для тієї більшості підприємств, що не мають можливості регулювати в достатній для мотиваційного впливу мірі рівень матеріальної винагороди персоналу, актуальною стає можливість регулювати терміни виплат. Грамотна обґрунтованість цього питання в ході створення корпоративного духу потрібно подавати як доказ зацікавленості керівництва в робітниках, поваги до співробітників, бажання здійснити все можливе навіть в умовах кризового стану для збереження і розвитку колективу та кожного працівника що, відповідно, закріплює працівників на окремому підприємстві, підвищує їх самооцінку, створює відчуття захищеності та впевненості в отриманні визначеного доходу (на відміну від обіцяного великого прибутку, але в невизначені терміни). Цей чинник потребує закласти в загальну стратегію розвитку підприємства дві складові: безпосередньо стратегію формування та розвитку корпоративної культури, розвитку та впровадження корпоративних принципів, з одного боку, та стратегічний підхід до забезпечення підприємства джерелом короткострокових кредитів та позик на максимально вигідних умовах (в разі необхідності), з іншого. Формування корпоративної культури та колективного визнання своєчасних виплат на підприємстві як відчутної мотиваційної складової повинно розроблятися та впроваджуватися узгоджено всіма керівниками підприємства та окремих підрозділів та служб з тим, щоб мінімізувати деструктивний вплив скептично налаштованих працівників одних підрозділів на робітників інших структурних одиниць, що є більш лояльними до вищого керівництва. Створення бази джерел короткострокових позик та, в якості гарантій, підписання з організаціями, що визначені у якості таких джерел, попередніх домовленостей, забезпечать можливість підкріплення гарантій в своєчасних виплатах підприємством, формуючи в персоналу відчуття стабільної захищеності в умовах посилення кризи в

зовнішньому середовищі. Цей чинник є особливо значущим для підприємств, що відчувають відчутний дефіцит коштів і для яких затримка надходжень коштів на рахунки спричиняє затримку виплат робітникам, тим самим викликаючи страх невизначеності та погіршуючи можливість працювати з повною віддачею.

З нематеріальних чинників мотивації, які є значущими для працівників промислових підприємств, на перше місце в умовах кризи вийшли: наявність вільного часу або можливість регулювати час своєї зайнятості на певному підприємстві; можливість підвищення професійного рівня, навчання, освоєння нових професій та ін.; самореалізація у межах даного господарюючого суб'єкту.

Перший чинник – еластичність робочого часу - досить зрозумілий – розпоряджаючись своїм часом, робітник може або зайти додаткову роботу, або забезпечувати свої побутові потреби з мінімальними матеріальними витратами. Тому стратегія управління персоналом та операційна стратегія підприємства заздалегідь повинні враховувати можливість диференціювання режимів робочого часу для окремих груп працюючих, використання надомної праці, дистанційного спілкування, on-line конференцій та ін. Зауважимо, що такі заходи частіше використовуються у комерційних структурах, організаціях, що надають послуги, та достатньо рідко на промислових підприємствах. Це обумовлено як багаторічними традиціями жорстко регламентувати робочий час на виробництві, так і браку менеджерів середньої ланки та фахівців, які могли б на практиці реалізувати ці заходи. Крім того, в розрахунок витрат на утримання персоналу при плануванні робочого часу та завантаження працівників, графіків виконання окремих завдань, особливо управлінського персоналу, не вносяться відповідні корективи. Тому ані при прийомі на роботу кандидатом, ані вже працюючим співробітникам умови надомної праці, гнучкого графіку роботи, альтернативного варіанту виконання окремих функцій не пропонували. Більшість працюючих самостійно це питання піднімає або в разі, коли абсолютно впевнені в позитивній відповіді керівництва та в своїй значущості для підприємства, або коли встає альтернатива: «інший графік роботи або звільнення». В той же час підприємство втрачає достойних кандидатів на робочі місця, які могли б працювати за іншим графіком, ніж той, що стандартно пропонується, та не мали про це жодної інформації, тому не зверталися в якості кандидатів.

Стратегія підприємства, яке вважає за можливе використати для мотиваційного впливу такі інструменти, повинна містити відповідну складову кадрової та організаційної стратегії, а саме: розроблений та узгоджений потенційно можливий графік роботи кожної групи співробітників поза

межами організації, з іншим режимом роботи (початку та кінця роботи, перерви), комплексний підхід (застосування гнучкого графіку роботи в купі з роботою за межами організації). При формуванні такої кадрової стратегії для кожної з посад, кожного підрозділу інформацію слід розповсюдити в усіх місцях наявності можливих кандидатів на роботу, а особливо – безпосередньо серед працюючих.

Так для управлінського персоналу значущим чинником буде можливість надомної праці, що її досить часто використовують закордонні компанії. Це стосується в першу чергу робітників, які не повинні контролювати особисто діяльність інших; фахівців, що виготовляють інтелектуальний продукт для підприємства (конструктори, технологи, ІТ-працівники та інші). Такі співробітники повинні, на наш погляд, мати можливість працювати як на підприємстві, так і за його межами, але мати чіткий графік корегування дій з іншими фахівцями, що приймають участь в спільних проектах. Відмінність вітчизняного фахівця, на наш погляд, в тому, що, з одного боку, він потребує більшого контролю з боку керівництва до моменту, поки не підтвердить вміння самостійно наполегливо працювати за графіком в будь-яких умовах; з іншого, він більше, ніж його закордонний колега, потребує «живого» спілкування з колективом. Це вимагає від керівництва створити узгоджений з потребами в спілкуванні графік роботи безпосередньо для всіх співробітників.

Для колективів, що в більшості складаються з жінок, стратегічний підхід до формування режимів праці повинен передбачати декілька взаємоузгоджених альтернатив: можливість змістити час початку та кінця роботи (для тих, хто разом з іншими членами родини піклується про дітей або немічних родичів та потребує їх «передачі» один одному в процесі нагляду; потребує додаткової зайнятості та ін.) та ті, хто потребує аналогу італійської сієсти, тобто подовженої перерви в середині робочого дня з «розсуванням» початку та кінця роботи (потреба в комунікаціях з організаціями, що мають аналогічні або навіть менші прийомні години, в самоосвіті та ін.). Цей підхід, крім мотивації працівника залишитися на робочому місці на підприємстві, де поважають його потреби та враховують його проблеми, спонукає його триматися даного робочого місця навіть при дещо меншій оплаті праці за рахунок потенційної неможливості знайти аналогічну роботу на таких же умовах щодо організації робочого часу. Це також підвищує продуктивність праці робітників, ліквідуючи як зайві переживання щодо невирішених ним питань, так і загрозу зайвої напруги та конфліктів в зовнішньому середовищі працівника та в його родині.

Для робочих, особливо на підприємствах зі зношеним або застарілим обладнанням, також є потреба в зміні режимів роботи, але з урахуванням

зайнятості на одному й тому ж обладнанні ремонтних працівників та основних працівників. Завдання полягає в тому, щоб дещо змістити режими роботи ремонтних бригад при здійсненні оглядового та поточного ремонту, та режими роботи основних робочих. При роботі підприємств одну зміну це досить просто – відповідні працівники виводяться в різні зміни, і це забезпечує зменшення або повну відсутність простоїв тих чи інших працюючих. Двозмінна робота підприємства вимагає від керівництва, на наш погляд, дещо іншого підходу – так званого зміщення часу роботи ремонтних або виробничих бригад в третю (вільну) зміну. Кого саме переміщувати – вирішує безпосередньо керівництво підприємства та відповідного виробничого підрозділу з урахуванням виробничих потреб та можливостей персоналу. При цьому на вибір впливає і інший економічний чинник – розрахунок витрат. Вже відомо, що підприємства мають право залучитися до програми «нічний тариф», що забезпечує меншу вартість використання електроенергії в певні часи доби. Планові та економічні підрозділи повинні визначитись з різницею в економії витрат на енергоносії та збільшенні витрат на оплату праці в нічний час, що також обумовить вибір виведення виробничих або ремонтних працівників в другу та третю зміни. При тризмінній роботі важливо визначитись з розміром зміни основних робочих, при необхідності організувавши скорочені робочі зміни. Такий підхід, по-перше, дозволить скоротити витрати підприємства на оплату простоїв робітників в очікуванні звільнення обладнання іншими працівниками, по-друге, підвищить розмір оплати праці робітників, забезпечуючи їм більший час продуктивної праці, ніж в умовах постійних суперечок між основними та ремонтними працівниками, що не тільки зменшить конфліктність в колективі та покращить мікроклімат, але й створить матеріальну зацікавленість працівників в зміні режимів праці. При здійсненні прогнозування діяльності підприємства керівництво та відповідні служби можуть враховувати динаміку коливань обсягів виробництва продукції, завантаженості окремих видів обладнання та прогнозувати його вихід з ладу, тим самим може створювати довгострокові плани змін режимів роботи з подальшим їх корегуванням.

В умовах постійної зміни умов середовища, розвитку та вдосконалення техніки, технологій, в тому числі й управлінських, значного збільшення автоматизації та комп'ютеризації праці в усіх осіб, що працюють або бажають працювати виникає потреба в постійному оновленні своїх знань та навичок, в освоєнні нових напрямів діяльності. При цьому більшість працюючих не мають ані часу, ані (в більшості) достатніх коштів, щоб здійснювати навчання та перенавчання в достатньому обсязі. Тому суттєвим мотиваційним чинником для сучасного робітника, що планує свій розвиток, бажає вдосконалюватись, є

можливість навчатися, особливо за рахунок або за підтримки підприємства, на якому він працює. Враховуючи, що кожен співробітник повинен періодично проходити підвищення кваліфікації, в стратегію розвитку підприємства слід, на наш погляд, вносити різнобічні складові стратегії управління розвитком персоналу, формуючи заздалегідь альтернативні шляхи та методи навчання. Так підвищення кваліфікації основних та допоміжних робочих в комплексі з гнучким графіком роботи буде забезпечене домовленістю з різними учбово-промисловими комбінатами та професійно-технічними навчальними закладами, що мають потребу в отриманні додаткових коштів, навички навчання та відповідних спеціалістів та матеріально-технічну базу. Це особливо актуально для фахівців робочих спеціальностей високого класу, чия заробітна плата в даний момент дорівнює, а інколи і перевищує оплату праці менеджерів підприємства. Тому підвищення кваліфікації, розряду, отримання робочої професії є суттєвим мотиваційним чинником для працівників, що мають стратегічні погляди на свій розвиток та розраховують на «дивіденди» від такого навчання як в поточному періоді, так і в майбутньому. Мотивацією для управлінського персоналу в придбанні робочих професій може, а на окремих підприємствах в якості експерименту в період перебудови й застосовувалось те, що працівник отримує можливість сумісництва на обмеженій території, без зайвих витрат часу та коштів на переміщення з місця на місце. Мотиваційною складовою щодо отримання вищої освіти, навичок управлінської діяльності, засвоєння та покращення окремих управлінських функцій є для працюючого як можливість кар'єрного росту, так і переходу з однієї категорії працюючих в іншу (з робочого персоналу в управлінський), що є важливим чинником для працівників середнього віку.

Для забезпечення цього мотиваційного напрямку стратегія підприємства повинна містити: стратегічну кадрову політику підприємства, що буде враховувати потреби як підприємства, так і персоналу в необхідних та бажаних напрямках навчання; пакет договорів з учбовими закладами, іншими виробництвами з приводу надання відповідних освітніх послуг; механізм моніторингу результатів впровадження даного мотиваційного заходу для підприємства та працюючих; відповідну корпоративну політику, що буде спрямовувати інтереси працівників на саморозвиток, на оцінку позитивних наслідків навчання, бюджет витрат на реалізацію цих заходів тощо.

Деякі керівники помилково вважають, що в умовах кризи робітники майже не зважають на такий мотиваційний чинник як самореалізація. На наш погляд, слід пам'ятати, що задоволення потреби у самореалізації дозволяє працівнику зберігати в будь-яких умовах самоповагу, психологічну стабільність, зібраність та проявляти креативність у праці. Тому заходи щодо



стимулювання працівників повинні містити такі прийоми, методи впливу, що апелюють до здібностей працівника. Реалізувати на практиці ці прийоми можливо, якщо застосувати декілька психологічних, дещо протирічачих одна одній, особливостей людини. До них віднесемо, в першу чергу, багатовікову потребу бути одиницею колективу, його значущою складовою з наявністю зрозумілих та досить стабільних правил співіснування, що діють очікувано довго. Другою є особливість, що витікає з першої, – бажання та потреба в більшості бути досить впливовою, визнано значущою та навіть лідируючою одиницею цього колективу. І чим вище професіоналізм працівника, стаж його діяльності на робочому місці, тим частіш даний чинник стає мотиваційним. Тобто, працівник бажає бачити себе або керівником, або особистістю, що безпосередньо впливає на прийняття рішень в підрозділі. Досягти цього можливо завдяки всім відомого методу соціалістичного змагання в комплексі з застосуванням системи, аналогічної системі показників, що використовують для розрахунку коефіцієнтів трудової участі та ін. Тобто, слід задіяти кадрову систему для визначення груп показників, які можливо використати для організації конкуренції підрозділів підприємства, та змагання в самих підрозділах. Використання ще однієї психологічної особливості людини – бажання отримувати відзнаки – дозволить закріпити підтримку попередніх заходів не матеріальними знаками лідерства. Користуючись досвідом попередніх поколінь кадрових працівників, їх можна робити перехідними або поетапними (квартальними, річними та ін.) та такими, що залишаються у працівників або підрозділів, які їх отримали, назавжди. Стратегія соціального розвитку в цьому разі повинна містити заходи з формування сприйняття колективом духу саме конструктивного суперництва. Складною задачею, що потребує постійної та пильної уваги керівників, в цьому разі стає попередження та ліквідація спроб окремих робітників і колективів свідомо погіршити результати діяльності інших. Тобто, мотиваційна стратегія в цьому разі повинна бути спрямована на формування в працівника одночасно причетності до колективу і, в той же час, на формування значущості особистих досягнень та на розуміння їх місця в результативності діяльності підрозділу та підприємства; це стає формуванням одночасної відповідальності та субординації.

Умови кризи створюють для більшості людей нестерпні умови існування саме з причин тиску на психіку відсутністю стабільності, постійним потоком інформації про погіршення стану зовнішнього економічного середовища, тому працівнику важливо мати територію, де цей вплив зменшується. Цього ж можна досягти завдяки формуванню відносно спокійних умов праці, навіть деякої монотонності в трудовому процесі. Звідси виникає потреба в наступних

чинниках – наявності традицій, більш-менш стабільного розкладу більшості робіт, доброзичливого коректного спілкування як між колегами, так і між керівниками та підлеглими. Коли працівник заздалегідь має план робіт, знає очікуваний їх обсяг, послідовність, його стресостійкість підвищується, що позитивно впливає на продуктивність праці. Це вимагає від керівництва підприємства не тільки формувати стратегію розвитку, але й ознайомлювати з нею працюючих, доводити інформацію про її поступову реалізацію. Крім того, стратегія управління персоналом повинна містити механізм вивчення самовідчуття працівника на робочому місці та у колективі, його динаміки, дослідження чинників можливого погіршення взаємин у процесі службових взаємодій. Постійна системна робота по цим питанням поступово дозволить не тільки виявити та ліквідувати джерела напруги в колективі, але й створити в працюючих підсвідоме відчуття захищеності (в осіб тонкої душевної організації) та постійного справедливого контролю (в осіб зі схильністю до деструкції щодо атмосфери в колективі). Такий підхід буде підтримувати в працюючих стан впевненості щодо можливості підприємства досить довго бути джерелом добробуту та інших нематеріальних благ, які цінує працівник.

**Висновки.** Грунтуючись на викладеному матеріалі можна стверджувати, що крім матеріальних на перше місце в умовах кризи виходять ті мотиваційні чинники, особливо психологічні, що можуть створити в працівника відчуття стабільності, захищеності, значущості. Забезпечити одночасну реалізацію таких чинників на підприємстві, а тим більше сформувати в працівника їх відповідне сприйняття, досить важко. Тому стратегія розвитку підприємства повинна враховувати обґрунтовану фахівцями довгострокову мотиваційну політику та містити в собі елементи, що її підтримують. На даному етапі розвитку в управлінні підприємством виникла нагальна потреба в механізмах та інструментах формування вказаних стратегічних складових та узгодження їх з реаліями кожного окремого виробника.

**Список літератури:** 1. Кошелупов І.Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства. Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / І.Ф.Кошелупов; Одеський держ. екон. ун-т. - Одеса., 2006. - 20 с. 2. Сидоренко Е. Мотивационный менеджмент. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://rpp.nashaucheba.ru/docs/index-36668.html> 3. Стратегия мотивации. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://vsempomogu.ru/economika/upravpersonu/816-9.html> 4. Кирьян Е.И. Применение креатива в управлении персоналом / Е.И.Кирьян // «Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності» Збірник наукових праць V Міжнародної науково-практичної конференції, 4-5 квітня 2013 року: у 4 т. Т.3. Економіка праці. – Дніпропетровськ: Біла К.О., 2013 – С.40-43. 5. Закон України «Про Державний бюджет України на 2014 рік» від 16.01.2014 р. № 719-VII.

**Bibliography (transliterated):** 1. Koshelupov I.F. *Motivacija upravlinsk'ogo personalu jak skladova strategii pidpriemstva*. Avtoref. dis... kand. ekon. nauk: 08.06.01 / I.F.Koshelupov; Odes'kij. derzh. ekon.

un-t. - Odesa., 2006. - 20 s. 2. Sidorenko E. *Motivacionnyj menedzhment. Jelektronnyj resurs*. Rezhim dostupa: <http://pp.nashaucheba.ru/docs/index-36668.html> 3. *Strategija motivacii*. Jelektronnyj resurs. Rezhim dostupa: <http://vsempomogu.ru/economika/upravpersona/816-9.html> 4. Kir'jan E.I. *Primenenie kreativa v upravlenii personalom* / E.I.Kir'jan // «Problemi ta shljahi vdoskonalennja ekonomichnogo mehanizmu pidpriemnic'koj dijal'nosti» Zbirnik naukovih prac' V Mizhnarodnoi naukovo-praktichnoi konferencii, 4-5 kvitnja 2013 roku: u 4 t. T.3. Ekonomika prac. – Dnipropetrovs'k: Bila K.O., 2013 – S.40-43. 5. *Zakon Ukraini «Pro Derzhavnij bjudzhet Ukraini na 2014 rik»* vid 16.01.2014 r. № 719-VII.

Надійшла до редколегії 13.02.2014

## УДК658.5:7.071.008.1

**А.Д. МАТРОСОВ**, канд.экон.наук, проф., НТУ «ХПИ»;  
**Ф.А. ДОУРТМЕС**, магистр, НТУ «ХПИ»,

### ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ КОЛЛЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ И СОЗДАНИЯ ТВОРЧЕСКОЙ АТМОСФЕРЫ

В статье исследуются факторы и правила, которые оказывают влияние на процесс коллективного творчества по формированию технологии принятия коллективных решений и создания творческой атмосферы в коллективе.

**Ключевые слова:** коллективное творчество, субъекты решения, деловая сфера, сотрудничество, гласность, демократичность, инициатива, конфронтация.

**Введение.** В процессе управления руководителям приходится принимать большое количество решений по всем функциям их деятельности. Лица, принимающие решения, называются субъектами решения. Это могут быть индивидуумы (руководители) или группы и даже коллективы. Сравнение индивидуально принимаемых решений с коллективными решениями показывает, что каждый из этих подходов имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому на практике нужно разумно сочетать ту и другую формы.

**Постановка задачи.** Коллективное творчество наиболее эффективно в том случае, когда необходимо найти решение сложной задачи на основе совместных знаний и опыта. Оно позволяет принять участие в решении проблем, особенно спорных, всем заинтересованным лицам, прежде всего будущим исполнителям, в том числе рядовым, что повышает их заинтересованность в дальнейшей работе, помогает расширять свои знания и повышать квалификацию.

В результате коллективного творчества быстрее и квалифицированнее решаются сложные и противоречивые проблемы и одновременно снижается

---

© А.Д. Матросов, Ф.А. Дууртмес, 2014