

ВПЛИВ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОПЕРАТОРА ЗВ'ЯЗКУ НА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

© 2017 БІРБІРЕНКО С. С., ПУЖАКОВА І. Г.

УДК 005.95:339.137:621.39

Бірбіренко С. С., Пужакова І. Г. Вплив ефективної системи мотивації персоналу оператора зв'язку на підвищення рівня його конкурентоспроможності

У статті розглядаються питання щодо детального вивчення й аналізу мотивації персоналу й конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що в умовах глобалізації бізнесу та високоефективних механізмів розповсюдження інформації про способи конкуренції фірм саме робоча сила стає найважливішим джерелом конкурентної переваги на ринку. Доведено, що від якості робочої сили, рівня зацікавленості щодо управління підприємством і форм її використання залежить виробництво. Управління персоналом все більше набуває важливого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано до практичного використання структурно-логічну схему формування системи мотивації персоналу оператора зв'язку, яка базується на розумінні того, що людський ресурс є головним фактором, що забезпечує конкурентні переваги підприємства, які визначають успіх обраної стратегії розвитку.

Ключові слова: мотивація, персонал, стратегія розвитку, конкурентоспроможність, сегмент ринку, оператор зв'язку.

Рис.: 1. **Бібл.:** 8.

Бірбіренко Світлана Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та корпоративного управління, Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова (вул. Ковальська, 1, Одеса, 65029, Україна)

E-mail: Sveta_novickaya@ukr.net

Пужакова Ірина Геннадіївна – студентка, Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова (вул. Ковальська, 1, Одеса, 65029, Україна)

E-mail: genka_o4estvo@rambler.ru

УДК 005.95:339.137:621.39

Бірбіренко С. С., Пужакова І. Г. Влияние эффективной системы мотивации персонала оператора связи на повышение уровня его конкурентоспособности

В статье рассматриваются вопросы относительно детального изучения и анализа мотивации персонала и конкурентоспособности предприятия. Определено, что в условиях глобализации бизнеса и высокоэффективных механизмов распространения информации о способах конкуренции фирм именно рабочая сила становится важнейшим источником конкурентного преимущества на рынке. Доказано, что от качества рабочей силы, уровня заинтересованности в вопросах управления предприятием и форм её использования зависит производство. Управление персоналом всё больше приобретает важное значение как фактор повышения конкурентоспособности предприятия. Предложена к практическому использованию структурно-логическая схема формирования системы мотивации персонала оператора связи, которая базируется на понимании того, что человеческий ресурс является главным фактором, обеспечивающим конкурентные преимущества предприятия, определяющие успех выбранной стратегии развития.

Ключевые слова: мотивация, персонал, стратегия развития, конкурентоспособность, сегмент рынка, оператор связи.

Рис.: 1. **Библ.:** 8.

Бірбіренко Светлана Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия и корпоративного управления, Одесская национальная академия связи им. А. С. Попова (ул. Кузнечная, 1, Одесса, 65029, Украина)

E-mail: Sveta_novickaya@ukr.net

Пужакова Ирина Геннадьевна – студентка, Одесская национальная академия связи им. А. С. Попова (ул. Кузнечная, 1, Одесса, 65029, Украина)

E-mail: genka_o4estvo@rambler.ru

UDC 005.95:339.137:621.39

Birbirenko S. S., Puzhakova I. G. The Impact of an Efficient System for Motivation of the Communications Operator Staff on Improving Its Level of Competitiveness

The article considers issues of a detailed study and analysis of staff motivation and enterprise competitiveness. It has been determined that in the globalizing business environment along with highly efficient mechanisms to disseminate information about the way firms compete, labor force is what becomes the most important source of competitive advantage in the market. It has been proven that production depends on the quality of labor force, the level of interest in the management of enterprise, and the forms of its use. Staff management is becoming increasingly important as a factor in increasing the competitiveness of an enterprise. The structural-logical scheme of formation of a system for motivation of the communications operator staff has been proposed for implementing in practice, which is based on the understanding that human resource is the main factor in ensuring the competitive advantages of enterprise that determine the success of the chosen development strategy.

Keywords: motivation, staff, development strategy, competitiveness, market segment, communications operator.

Fig.: 1. **Bibl.:** 8.

Birbirenko Svitlana S. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics and Corporate Governance, Odessa National Academy of Telecommunications named after A. S. Popov (1 Kovalska Str., Odessa, 65029, Ukraine)

E-mail: Sveta_novickaya@ukr.net

Puzhakova Irina G. – Student, Odessa National Academy of Telecommunications named after A. S. Popov (1 Kovalska Str., Odessa, 65029, Ukraine)

E-mail: genka_o4estvo@rambler.ru

У кожній організації, незалежно від сфери діяльності, при врахуванні умов ринку, зокрема у сфері зв'язку та інформатизації, важливим фактором успіху є конкурентоспроможність. Це поняття охоплює естетичні, економічні та якісні характеристики надання послуг, а також процеси, які відбуваються одночасно з основною організаційною діяльністю. Інформаційно-телекомунікаційні технології є одним з найважливіших факторів, які впливають на формування суспільства

XXI століття. Завдяки цим технологіям змінюються умови та зміст трудової діяльності мільйонів людей, радикально прискорюється розв'язання найскладніших виробничих задач, суттєво підвищується ефективність управління. Виникають нові професії та робочі місця, формуються нові галузі виробництва, які до цього не існували.

Сфера зв'язку та інформатизації досить трудомістка, тому персонал відіграє велику роль в ефективній роботі підприємства. Персонал на підприємстві потрібен

для забезпечення зв'язку, обслуговування клієнтів, для ремонту обладнання та багато іншого. А як нам відомо, люди працюють за винагороду, тому їх постійно треба мотивувати, оскільки саме мотивований персонал буде ефективно працювати та підвищувати конкурентоспроможність підприємства [3].

Отже, постає необхідність у детальному вивченні й аналізі мотивації персоналу й конкурентоспроможності підприємства та в подальшому – у виявленні впливу мотивації персоналу на конкурентоспроможність оператора зв'язку.

Мотивації персоналу, а також конкурентоспроможності підприємства присвятили роботи багато вчених, а саме: Орлов В. М., Новицька С. С., Столярська К. М., Князева О. А., Гранатуров В. М., Кораблінова І. А., Захарченко Л. А., Шершньова З. Е., Коваленко О. В., Нижник В. В. та ін. Але, зважаючи на значну кількість досліджень, потрібно зазначити, що недостатньо розкрито взаємозв'язок мотивації персоналу та конкурентоспроможності підприємства, що підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

В умовах глобалізації бізнесу та високоефективних механізмів розповсюдження інформації про способи конкуренції фірм між собою, саме робоча сила стає найважливішим джерелом конкурентної переваги на ринку, яке постійно поповнюється [6].

Розглядаючи питання управління персоналом, важливо зупинитися на умові високорезультативного здійснення даного процесу, а саме – на його системності.

Вчені у своїх дослідженнях вказують на необхідність застосування системних підходів в управлінні персоналом.

Система управління персоналом в компанії може включати в себе підсистеми:

- ✦ прогнозування потреб в персоналі;
- ✦ підбір персоналу;
- ✦ наймання персоналу та облік його руху;
- ✦ оцінювання персоналу;
- ✦ розвиток персоналу;
- ✦ оплата праці та мотивація працівників;
- ✦ корпоративна культура;
- ✦ умови життєдіяльності.

Підсистема розвитку персоналу (людських ресурсів) є одним із найважливіших напрямків діяльності в питаннях управління персоналом, інструментом для досягнення максимальних цілей компанії. Водночас дана підсистема тісно пов'язана з підсистемою оцінювання персоналу [2].

Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, людьми тощо. Управління є необхідним елементом колективної діяльності людей. Від процесу управління людьми залежить реклама, сервіс, тарифи та багато іншого на підприємстві зв'язку, тому для того, щоб персонал ефективно працював, його потрібно мотивувати. Мотивований персонал ставиться до роботи творчо і з наснагою, що безпосередньо дуже цікавить керівництво.

Конкурентоспроможність – це здатність підприємства використовувати свої переваги щодо інших компаній-конкурентів у використанні виробничого потенціалу певної спрямованості та окремих його складових [1].

Від якості робочої сили, рівня зацікавленості до справ управління підприємством і форм її використання залежить виробництво підприємства.

Управління персоналом все більше набуває важливого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Зурахуванням вищевикладеного нами пропонується до практичного використання структурно-логічну схему формування мотивації персоналу оператора зв'язку.

Опис наведеної структурно-логічної схеми формування системи мотивації персоналу оператора зв'язку (рис. 1) зводиться до такого.

Для формування ефективної системи мотивації потрібен збір і аналіз необхідної інформації, а також моніторинг зовнішнього середовища.

Потім потрібно визначення мети та місії, щоб зрозуміти, для чого потрібно існування цієї фірми, додатково необхідно виявити, які є на підприємстві переваги стосовно конкурентів.

Ми вважаємо, що ресурси можна поділити на три види: матеріальні, нематеріальні та людські. Нематеріальні ресурси – складова виробничих ресурсів підприємства, яка, будучи результатом інтелектуальної праці, здатна забезпечувати економічну користь протягом відносно тривалого часу, за відсутності матеріальної основи отримання доходів і наявності невизначеності розмірів майбутнього прибутку від їх використання, що більш характерне для сфери зв'язку та інформатизації [3].

Джерелами матеріальних ресурсів є розробка природних ресурсів (газ, нафта, вугілля, ліс та ін.), промислове (метал, тканини та ін.) і сільськогосподарське виробництво (зерно, овочі, фрукти, м'ясо та ін.), імпорт, резерви.

Людський ресурс є найголовнішою складовою організаційних можливостей і ключовим аспектом у формуванні не тільки стратегії управління персоналом, а й загальної стратегії розвитку оператора зв'язку. Персонал відіграє велику роль у сфері зв'язку в створенні цінностей споживача [4].

Щоб побудувати ефективну систему управління підприємством, потрібно чітко розуміти те, що людський ресурс є головним фактором, який забезпечує конкурентні переваги підприємства, які визначають успіх обраної стратегії підприємства [2]. Таким чином, виникає необхідність у тому, щоб розробити для оператора зв'язку ефективну стратегію управління персоналом.

Стратегія управління персоналом повинна включати у себе три складові [7; 8]:

- ✦ стратегія формування персоналу;
- ✦ стратегія використання персоналу;
- ✦ стратегія розвитку персоналу.

✦ Як бачимо з рис. 1, стратегія управління персоналом підприємства включає у себе три види мотивації:

- ✦ *матеріальна мотивація*, що включає в себе заробітну плату, матеріальну допомогу та премії;

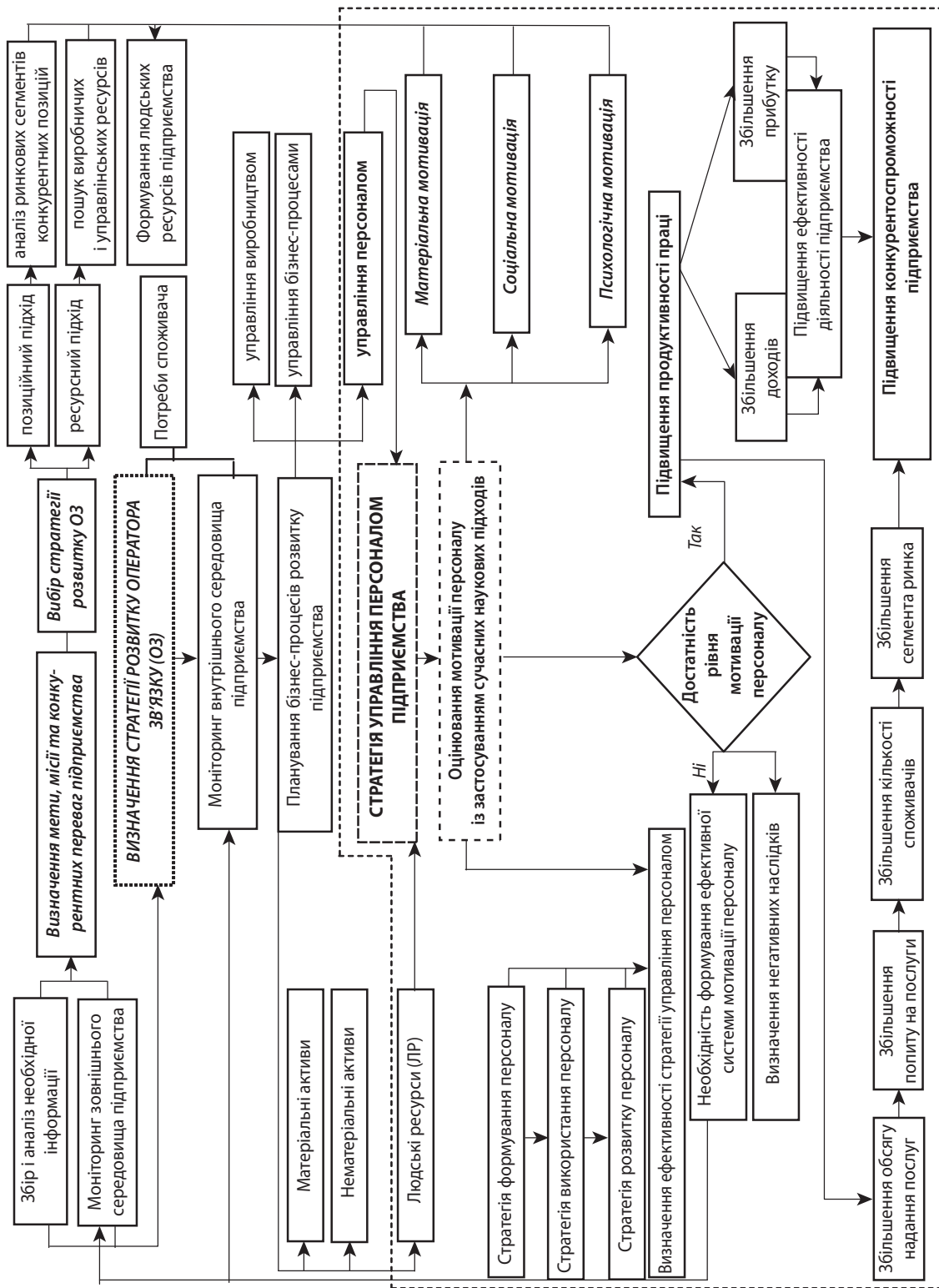


Рис. 1. Структурно-логічна схема формування системи мотивації персоналу оператора зв'язку

- ✦ *соціальна мотивація* – залучення співробітників у загальнокорпоративні справи, створення спільних інтересів та залучення до них всього колективу, а також перспективи кар'єрного зростання;
- ✦ *психологічна мотивація* – створення умов, які сприяють формуванню професійної гордості, особистої відповідальності за роботу, а також забезпечення можливості виразити себе у праці, що веде до налагодження атмосфери взаємоповаги та довіри.

З огляду на факт, що кожна людина має суто індивідуальні якості та особистісні бажання, хоч і в рамках загальнолюдських потреб, застосовувати в управлінській практиці будь-якої певний спосіб мотивації – недоцільно і нерезультативно. Наприклад, застосування лише методів організаційно-адміністративного тиску або лише методів економічного стимулювання не сприяє активізації наявного творчого потенціалу працівників.

Водночас соціально-психологічні заходи («задушєвні» розмови як «пряник») і організаційно-адміністративні заходи (строгий контроль як «батіг») не вчинить спонукального впливу на тих людей, для яких єдино прийнятна матеріальна стимуляція (підвищення посадового окладу).

Завдання кадрового менеджменту – в результаті спостережень, бесід, анкетування, тестування персоналу своєчасно встановити, які конкретні потреби співробітника є найбільш актуальними та активними в даний момент. На основі вищевикладеного мета керівної ланки – прийняти вірне рішення у виборі способів соціальної мотивації та діяти для їх реалізації.

Оцінити мотивацію персоналу можна за допомогою сучасних наукових методик. Для оцінки мотивації персоналу використовуються різні методи опитувань:

1. *Тематичні опитувальники*. Цей метод включає в себе усне інтерв'ю та письмове анкетування.

2. *Метод проектування питань*. Цей метод значно знижує ймовірність отримання соціально бажаних відповідей. Але обробка результатів займає багато часу та потребує певних психологічних знань.

3. *Коуч-анкета*. Цей спосіб дуже простий, але дає гарний результат. Він включає декілька етапів. Перудсім – просте анкетування, яке включає фактори мотивації та дві колонки: наскільки цей фактор важливий і наскільки людина задоволена ним. Після збору анкет необхідно проаналізувати та вирішити виявлені проблеми. Використання цього методу дозволяє слідувати за тим, щоб обговорення не виходило за рамки наміченої теми та не перетворювало обговорювання в порожній розмови, а знаходилися способи вирішення проблем.

4. *Написання есе*. Цей метод дозволяє виявити мотивацію співробітника. Головний момент – правильно поставити йому тему написання.

5. *Структуроване спостереження для оцінки мотивації персоналу*. Дуже ефективно використовувати цей спосіб при перевірці такої мотивації, як бажання і прагнення дотримуватися правил і стандартів, співвідне-

сення своїх цілей з цілями компанії. Для цих цілей можна використовувати також ведення робочих щоденників.

6. *Оцінка продажів, підвищення якості роботи, зниження числа скарг клієнтів, оптимізація робочого процесу, впровадження інновацій*. Дані методи достатньо трудомісткі, але об'єктивні в оцінці рівня мотивації співробітників. Причому оцінюють не зовнішні мотиватори, а більш глибинні – внутрішні, і саме тому їх вважають більш точними.

Якщо рівень мотивації недостатній, необхідно, поперше, виявити причини такого стану та очікуванні негативні наслідки, а, по-друге, розробити комплекс заходів щодо поліпшення стратегії мотивації персоналу оператора зв'язку.

Якщо рівень мотивації достатній, тоді це сприятиме підвищенню продуктивності праці, оскільки мотивація безпосередньо впливає на результати роботи, отже, збільшується обсяг надання послуг, що означає збільшення доходу та прибутку, тобто підвищується ефективність діяльності підприємства.

Добре мотивований персонал зацікавлений у виконанні якісної роботи, а також з'являється стимул до виконання найбільш складної роботи, що грає велику роль для підвищення конкурентоспроможності підприємства [5]. У результаті покращення якості надання послуг збільшується кількість задоволених споживачів, що, в кінцевому підсумку, сприятиме збільшенню сегмента ринку зв'язку, який займає відповідний оператор зв'язку [8].

Збільшення кількості споживачів приводить до того, що в підприємства буде збільшуватися дохід, з'явиться можливість впроваджувати нові технології, що безпосередньо веде до підвищення конкурентоспроможності оператора зв'язку.

Конкурентоспроможність формується з різноманітних показників під впливом великої кількості як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Основними критеріями оцінки конкурентоспроможності послуг в українських умовах є їх ціна, тобто тарифи і якість.

У сучасних умовах господарювання до вищезазначених факторів долучаються також маркетингова та комерційна складові виробництва (наприклад, реклама, сервісне обслуговування, система продажу тощо), політика просування послуг на ринку зв'язку, репутація оператора зв'язку та ін.

Такі характеристики, як якість послуг, репутація оператора, довше і трудніше досягаються, але дозволяють оператору отримувати прибуток у довгостроковій перспективі та якнайдовше утримуватися на ринку. При цьому для зазначеного досягнення необхідні, перш за все, кваліфікований персонал, сучасне обладнання зв'язку, передові технології, довгострокові капітальні вкладення, які здійснюватимуться на засадах формування ефективної інноваційно-інвестиційної політики.

Для швидкого реагування на зміни, які відбуваються на ринку послуг зв'язку, необхідні кваліфіковані працівники, які здійснюють аналіз діяльності конкурентів, пропонують свої методи досягнення поставлених цілей: управлінський персонал, який приймає рішення,

і безпосередньо робітники, які беруть участь у процесі виробництва й надання послуг.

Для детальнішого дослідження залежності конкурентоспроможності продукції та результатів діяльності кадрових ресурсів необхідно оцінити вплив роботи кожної групи працівників: виробничого персоналу, управлінського персоналу, наукового і науково-технічного персоналу.

Поліпшення якості роботи співробітника – одне з основних завдань підприємства, де він працює. Це сприяє поліпшенню загальної якості виконання робіт у рамках підприємства, створює умови для професійного зростання; допомагає підтримати якість виконуваних робіт на рівні, що відповідає або перевершує раніше планований; покращує навички в роботі, знання і досвід; створює конкуренцію співробітників відносно можливостей, що надаються організацією; здійснює просування працівників, мотивує їх.

Оскільки будь-який оператор зв'язку ставить метою своєї роботи надання конкурентоздатних послуг, підприємство повинне приділяти особливу увагу співробітникам, що безпосередньо беруть участь у процесі виробництва. Саме від якості їх роботи, кваліфікації, готовності до змін багато в чому залежить кінцевий результат.

Для ефективного функціонування будь-якого підприємства потрібні грамотна робота управлінських кадрів, рішення яких вплинуть на діяльність підприємства в цілому. Інвестиції в персонал підприємства принесуть додатковий ефект, який відобразиться в поліпшених результатах роботи. Нині для підприємства актуальною є організація системи безперервного навчання. Вона дозволяє працівникам бути максимально готовими до появи нових видів устаткування, нових технологій, впровадження нової організації праці. Нині формується замовлення на принципово новий тип керівників різних ланок, на систему навчання і перепідготовки кадрів усіх рівнів з урахуванням забезпечення конкурентоспроможності послуг.

ВИСНОВКИ

Ефективне управління персоналом є одним з найважливіших факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Якщо не мотивувати персонал, тоді можливе зниження якості надання послуг і, відповідно, буде знизатися попит на послуги. Керівники повинні кинути всі сили на мотивацію, тому що завдання – не тільки мотивувати, але і правильно це робити, для чого необхідно підтримувати з працівниками зворотний зв'язок.

У статті виявлено, що необхідно розробити ефективну стратегію управління персоналом, яка, своєю чергою, дозволить оцінити достатність рівня мотивації. Саме достатність рівня мотивації показує подальші напрямки розвитку підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Кораблінова І. А. Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій: навч. посіб. Київ: Кафедра, 2013. 215 с.

2. Столярська К. М. Розвиток персоналу як складова системи управління людськими ресурсами. *Збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету*. 2011. Вип. 9, ч. 2. С. 385–388.

3. Економіка телекомунікацій: навч. посіб./за заг. ред. В. М. Орлова. 2-ге вид., перероб. Одеса: ОНАЗ, 2015. 140 с.

4. Князева О. А., Булат А. Б. Розвиток людського капіталу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка, менеджмент, бізнес*: зб. наук. праць. 2016. № 1 (15). С. 17–22.

5. Князева О. А., Кривцова О. Б. Сучасні складові людського капіталу. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 1. С. 117–122. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2016/1_2016_ukr/21.pdf

6. Хьюзлід М. А., Беккер Б. Е., Битти Р. У. Оцінка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию/пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 432 с.

7. Орлов В. М., Новицька С. С., Столярська К. М., Озарко К. С. Стратегія управління персоналом підприємства: монографія. Одеса: ФОП Бондаренко М. О., 2015. 164 с.

8. Столярська К. М. Стратегія управління персоналом підприємства зв'язку на засадах формування ключових компетенцій: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2012. 21 с.

REFERENCES

Ekonomika telekomunikatsii [Economics of telecommunications]. Odessa: ONAZ, 2015.

Hranaturov, V. M., Lytovchenko, I. V., and Korablinova, I. A. *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu operatora telekomunikatsii* [Management of competitiveness of the Telecom operator]. Kyiv: Kafedra, 2013.

Kniazieva, O. A., and Bulat, A. B. "Rozvytok liudskoho kapitalu yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva" [The development of human capital as a factor of increase of efficiency of activity of the enterprise]. *Ekonomika, menedzhment, biznes*, no. 1 (15) (2016): 17-22.

Kniazieva, O. A., and Kryvtsova, O. B. "Suchasni skladovi liudskoho kapitalu" [Modern components of human capital]. *Infrastruktura rynku*. http://www.market-infr.od.ua/journals/2016/1_2016_ukr/21.pdf

Khyuzlid, M. A., Bekker, B. E., and Bitti, R. U. *Otsenka personala. Kak upravlyat chelovecheskim kapitalom, chtoby realizovat strategiyu* [Assessment of staff. How to manage human capital to implement the strategy]. Moscow: Vilyams, 2007.

Orlov, V. M. et al. *Stratehiia upravlinnia personalom pidpriemstva* [The HR strategy of the enterprise]. Odessa: FOP Bondarenko M. O., 2015.

Stoliarska, K. M. "Rozvytok personalu yak skladova systemy upravlinnia liudskymy resursamy" [Staff development as part of human resources management system]. *Zbirnyk naukovykh prats Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. Vol. 2, no. 9 (2011): 385-388.

Stoliarska, K. M. "Stratehiia upravlinnia personalom pidpriemstva zviazku na zasadakh formuvannia kliuchovykh kompetentsii" [The HR strategy of enterprise communications based on the formation of key competences]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2012.