

МОТИВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК ЗАСІБ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Компанець К.А., кандидат економічних наук, Національний торгово-економічний університет, м. Київ, Україна, ket13@ukr.net, orcid.org/0000-0002-7189-2355

Железняк К.Л., кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна, k.zhelezniak@ntu.edu.ua, orcid.org/0000-0003-4111-5210

Кашук А.А., Національний транспортний університет, м. Київ, Україна, komea@ukr.net, orcid.org/0000-0002-0566-7061

MOTIVATION STRATEGY AS A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TOOL

Kompanets K.A., Candidate of Economic Sciences, National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine, ket13@ukr.net, orcid.org/0000-0002-7189-2355

Zhelezniak K.L., Candidate of Economic Sciences, National Transport University, Kyiv, Ukraine, k.zhelezniak@ntu.edu.ua, orcid.org/0000-0003-4111-5210

Kapshuk A.A., National Transport University, Kyiv, Ukraine, komea@ukr.net, orcid.org/0000-0002-0566-7061

Постановка проблеми. Однією з найбільш значущих проблем, що стоять перед керівництвом будь-якої компанії в сучасних ринкових умовах, є виявлення та ефективне використання організаційних ресурсів. Особливого значення цей процес набуває на тлі нестабільності зовнішнього середовища, що вимагає від організації постійного посилення конкурентоспроможності та гнучкості у проведенні внутрішніх та зовнішніх змін. Основою ефективної діяльності компанії є раціональна організація управління, а головним джерелом, двигуном та резервом будь-яких змін в організації стає людський ресурс. Якщо розглядати цей процес з погляду його постійного посилення та вдосконалення, то це слід зазначити.

Основне завдання будь-якої організації є максимально ефективне використання потенціалу своїх співробітників. Саме тому нині відбувається переорієнтування сучасних технологій управління у бік мотивації, яка враховує глибинні особистісні мотиви працівників, і навіть неформальну структуру організації. В даний час багато керівників не надають особливого значення змінам, що істотно знижує ефективність управління. Враховуючи те, що система мотивації є складовою стратегії управління підприємством, основне завдання якої у тому, щоб стимулювати у співробітників виконання стратегічних цілей організації. Тому тема наразі є досить актуальною і потребує додаткового осмислення.

Аналіз і огляд останніх досліджень. Ефективна стратегія мотивації має відповідати двом вимогам: бути комплексною та індивідуальною. Щоб побудувати стратегію мотивації, необхідно вивчити переважаючі мотиви працівників. Методологічною основою при написанні слугували праці вітчизняних та іноземних дослідників, таких як: А. Афонін, В. Абрамов, Д. Богиня, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, О. Віханський, Н. Любомудрова, В. Сладкевич, К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, О. Кузьмін, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Р. Оуена, та ін. вчених з проблем мотивації та стимулювання праці персоналу.

Особливу увагу до формування стратегії мотивації праці, як засобів управління людськими ресурсами виділяються в працях таких авторів: Корнева О.[1], Кравченко С.[1], Красноштан О. [3], Литвишко Л.[2,3], Федоряк Р.[3] та інших. Так в статті «Імітаційне моделювання розподілу прав та обов'язків у системах управління інноваційним розвитком персоналу підприємств під впливом факторів пандемії Covid -19» [3] авторами розглядаються питання організації управління людськими ресурсами підприємствами і визначається роль мотиваційних процесів. Кравченко С., Корнева О. узагальнюють ефективність інтелектуального капіталу підприємства і особливості стимулювання саме таких працівників. «Система мотивації праці управлінського персоналу»[1] авторами розглядаються стратегії управління персоналу в кризових умовах.

Незважаючи на таку кількість наукових праць залишаються нерозкритим мотиваційні стратегії як засіб управління людськими ресурсами, тому це стало за необхідне подальшого дослідження.

Мета дослідження. Метою дослідження є узагальнення концептуальних основ щодо формування стратегії мотивації, щодо підвищення рівня управління людським ресурсом підприємства.

Основна частина. Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб людини і правильного використання стимулів до праці. Планування праці керівника, як і планування взагалі, є першим обов'язком будьякого керівника, але, на жаль, як показують дослідження, вітчизняні менеджери приділяють цьому питанню небагато часу – у 3,5 рази менше, ніж їхні американського колеги[2].

Систематичне вивчення мотивації стосовно психології виявило, що не можна визначити точно фактори, які спонукають людину до праці. Але поняття трудової мотивації, як механізму формування мотивом як економічної активності не стільки способами соціального і моральнопсихологічного характеру, скільки комплексом економічних важелів, які направляють поведінку робітника (групи робітників) для досягнення цілей підприємства через задоволення власних інтересів і потреб [2].

Система оплати праці – найважливіший фактор, що безпосередньо впливає на готовність персоналу до результативної роботи. Не варто недооцінювати стимулюючу роль премій та інших додаткових виплат: визнаючи таким чином трудові заслуги окремого працівника, роботодавець орієнтує його на віддачу та підвищення продуктивності. Але в той же час неправильна організація оплати праці може надавати демотивуючу дію на персонал: наприклад, коли відділ, що допустив перевитрату кошторису, наступного року отримує збільшений кошторис, або коли щедро оплата роботодавцем понаднормово відпрацьованого часу сприяє уповільненню виробничої діяльності.

Існують основні елементи мотивації персоналу, які у тій чи іншій формі використовувані майже всіма сучасними системами: Соціальні програми (пільги, соціальний захист працівників); Система оплати праці; Система оцінки праці працівників. Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства розглянемо на рис.1.

Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства	1. Матеріальне стимулювання
	2. Нормальні безпечні умови праці
	3. Соціально-правові гарантії
	4. Корпоративна культура
	5. Можливості для професійного навчання
	6. Можливості для самореалізації
	7. Зміст праці
	8. Взаємовідносин в колективі
	9. Престижність трудової діяльності
	10. Участь в управлінні

Рисунок 1 – Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства
Figure 1 – The main elements of motivation for effective work of the company's personnel

Джерело: складено на підставі [1]

Щоб ефективно застосовувати практично окремі інструменти для стимуляції працівників до продуктивної праці, треба зрозуміти, як працюють основні елементи мотивації персоналу. Наприклад, соціальні програми, реалізовані як підвищення частки витрат підприємства на соціальні потреби його співробітників, дозволяє підвищити привабливість робочих місць, запропонованих роботодавцем (отже, залучити перспективніших і краще підготовлених фахівців).

Система оцінки праці, як відомо, сама собою вже може вважатися потужним засобом мотивації працівників. Адекватно та відповідно до очікувань фахівця оцінюючи результат його роботи, керівник підтримує у співробітнику почуття справедливості, стимулює до підвищення продуктивності праці.

Основні елементи мотивації персоналу, що становлять «кістяк» діючої на підприємстві системи, доцільно доповнювати другорядними з погляду важливості, але не менш актуальними елементами, до яких належать: професійне навчання та просування працівників; підвищення змістовності праці; підвищення інформованості співробітників; формування культури та іміджу організації.

Планування кар'єри та професійне навчання дозволяє роботодавцю зрештою отримувати висококласних фахівців, які демонструють високу лояльність. Поєднуючи підвищення кваліфікаційного рівня окремих співробітників з поліпшенням координації та взаємодії між усіма представниками організації, запроваджуючи чітку та зрозумілу працівникам систему просування по службі, можна досить швидко побачити перші позитивні результати. Поряд із цим необхідно приділяти достатньо уваги підтримці сприятливого психологічного клімату в колективі, затверджуючи дух взаємодопомоги та розвиваючи систему вирішення конфліктів.

Такий підхід керівництва допоможе співробітникам краще інтегруватися в колектив та прийняти цінності компанії. Уважне ставлення до прохань, вимог та проблем працівників з боку керівництва рано чи пізно сформує у них почуття захищеності та приналежності до команди. Слід застерегти роботодавців від використання виключно матеріальних методів на персонал. Набагато триваліший і помітний ефект забезпечує поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації, наприклад, преміювання набагато ефективніше працює в комбінації з винесенням подяки працівникові, який відзначився в присутності колег.

Для підприємств сфери послуг, велике значення має те, що споживачі пред'являють високі вимоги до стандартів обслуговування та поведінці персоналу під час обслуговування. З іншого боку, у галузі існує високий рівень конкурентності. Тому співробітник повинен мати всі необхідні інструменти, щоб бути у зброї під час зустрічі з клієнтом. В класичному розумінні в управлінні людськими ресурсами підприємства сфери послуг виділяють групи та категорії мотивів (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні категорії мотивів
Table 1 – Main categories of motives

Номер групи	Позначення групи	Мотиви
1	Матеріальна винагорода	Заробітна плата, премії, матеріальні виплати, виплати за результатами роботи.
2	Соціальне забезпечення	Пенсійне та медичне страхування, соціальні пільги, оздоровчі заходи, особливі умови праці.
3	Моральна винагорода	Грамоти, цінні подарунки, звання, сувеніри, усне заохочення.
4	Навчання	Тренінги, курси, семінари в рамках фірми та за її межами, адаптація нових працівників.
5	Групова мотивація	Місія, корпоративна культура, належність до команди, соціально-психологічний клімат, відповідність цілям, отримання інформації.
6	Рівень відповідальності	Відповідальність за інших людей, участь в управлінні, самовираження, прояви ініціативи, влада.
7	Можливість кар'єрного зростання, участь в ухваленні рішень	Свободи вибору дій, задоволення власних амбіцій, досягнення високого становища у суспільстві.
8	Оцінка праці	Орієнтація на успіх, задоволеність працею, повага.

Джерело: складено авторами

Абсолютно зрозуміло, що дані групи мотивації мають різне значення для різних груп співробітників, які мають потреби, домаганнями та очікуваннями і належать до певних сегментів. Звичайно, ефективність застосування тієї чи іншої групи мотивації до конкретної групи співробітників буде різною.

Взаємозв'язок мотивації та організаційної культури великий. Адже саме організаційна культура є головним засобом гармонізації інтересів працівників. Співробітник буде почуватися залученим тоді, коли він ототожнює себе з організацією і відчуває якийсь емоційний зв'язок з

компанією, колективом, справою, за яку «вболіває». Саме тоді працівники здатні та готові активізувати свої дії у прагненні досягнення загальної поставленої мети організації.

Яскрава корпоративна культура має значний позитивний вплив на міру вмотивованості працівників. Було проведено пілотне опитування працівників підприємств сфери обслуговування. Значна частина опитаних респондентів визначила, що вважають корпоративну культуру дуже важливою для діяльності кожної організації. Але під корпоративною культурою розуміють лише поверховий рівень: традиції, обряди, символіку та проведення спільного відпочинку із керівництвом. Судячи з відповідей, більшість підлеглих рідко висловлюють незгоду з керівництвом (68%), хоч і воліли б працювати з керівником консультативного типу (81%). Ці параметри показують, що нерівність нормальна у цьому світі, «вище» керівництво в принципі доступне, але не для всіх, тільки деякі співробітники вільні, більшість залежить від інших людей, накази не обговорюються, ініціатива не вітається. Половина працівників (52%) вважають, що норми та інструкції можна порушувати, звідси порушення дисципліни, як трудової, так і адміністративної (запізнення, невиконання у строк завдань тощо).

Більшість працівників хочуть працювати в організації довго, не зважаючи на той факт, що більше половини (62%) постійно відчують на роботі стреси. За відповідями ці запитання можна дійти невтішного висновку, що з працівників є певна тривога за майбутнє, присутня ймовірність змін, низька мотивація для досягнення цілей, слабка готовність до ризику. Майже всі співробітники зазначили, що надзвичайно важливо мати час для особистого та сімейного життя, лише 13% були згодні працювати у будь-який час. 93% Співробітників вважали за важливе жити в одному районі з організацією. 99%. Надають великого значення прийнятним умовам праці. 93% вважають, що дуже важливо працювати у колективі, де люди добре взаємодіють один з одним.

Всі відповіді вказують на індивідуалістичний тип організації, який характеризується такими рисами: співробітники не бажають втручання організації в їхнє особисте життя, підприємство слабо впливає на самопочуття своїх службовців, співробітники вважають, що можуть сподіватися тільки на себе.

Таким чином, відсутня командний дух у колективі, кожен сам за себе. Немає загальних мотивів, крім роботи та проблем по роботі. Дуже багато співробітників (75%) відзначили, що надають великого значення просуванню по службі. Трохи більше половини хочуть завжди бути в курсі досягнень науково-технічного прогресу. З вище сказаного можна дійти невтішного висновку, що у цьому блоку питань співробітники найбільше цінують якість життя, солідарність, орієнтацію на рівність, працювати, щоб жити, а не навпаки.

Підсумки виявили сильні та слабкі сторони організаційної культури підприємств сфери послуг (табл. 2).

Таким чином, проведений аналіз дозволив виявити деякі проблеми в управлінні людськими ресурсами підприємств сфери послуг, визначено, що на підприємстві організаційна культура має певні недоліки, що впливає і на мотиваційну складову системи управління персоналом, підвищену плинність кадрів.

Таким чином, рекомендована стратегія розвитку може бути представлена таким чином:

1. Розробити рекомендації щодо підвищення мотивованості працівників.
2. Розробити рекомендації щодо зниження плинності кадрів.

Для формування стратегії мотивації людськими ресурсами був застосований механізм ранжування груп мотивів та стимулів, що пропонуються окремим категоріям співробітників. Пропонується проранжувати ступінь сприйняття співробітниками цієї групи тих чи інших груп мотивації, рівень якої залежатиме, відповідно, від їх знань, особистісних, професійних якостей або від їх потреб, очікувань та домагань. Для цього використовується матриця, де основними параметрами виступають групи мотивів, а на перетині цих параметрів буде виставлений бал, який визначає міру сприйняття. Ранжування здійснюється за 10-бальною шкалою по певним мотиваційним факторам, а саме:

1. Перша група – Матеріальна винагорода
2. Друга група – Соціальне забезпечення
3. Третя група – Моральна винагорода
4. Четверта група – Навчання, підвищення кваліфікації
5. П'ята група – Групова мотивація
6. Шоста група – Рівень відповідальності і делегування повноважень
7. Сьома група – Можливість кар'єри, участь у прийнятті рішень
8. Восьма група – Оцінка праці

Таблиця 2 – Матриця сильних та слабких сторін мотиваційного потенціалу підприємств сфери послуг

Table 2 – Matrix of strengths and weaknesses of the motivational potential of enterprises in the service sector

Сильні сторони	Результати опитування респондентів	Слабкі сторони	Результати опитування респондентів
Проводиться навчання новачків.	55%	Під організаційною культурою розуміють: - традиції та обряди; - наявність фірмових знаків; - організаційна культура – це соціальна допомога у фірмі.	26% 37% 37%
Існує позитивна адаптація під час проходження випробувального терміну	68%	Немає прийнятих обрядів в організації та корпоративних традицій	42%
Є розуміння того, як потрібно ставитись один до одного.	93%;	Немає чітких рамок поведінки, відсутні прописані положення, етичні норми в підприємстві;	17%
Має уявлення про місію	51%	Не має уявлення про місію підприємства	49%
Має уявлення про стратегію	48%	Не знають організаційну структуру організації або представляють її дуже невиразно.	68%
Відзначили, що в організації є свій корпоративний стиль спілкування	56%;	Немає чіткого розуміння цілей підприємства.	31%

Джерело: сформовано авторами

На підставі цієї матриці проведено додаткове дослідження співробітників автотранспортного підприємства АТП 1358 (рис 2).

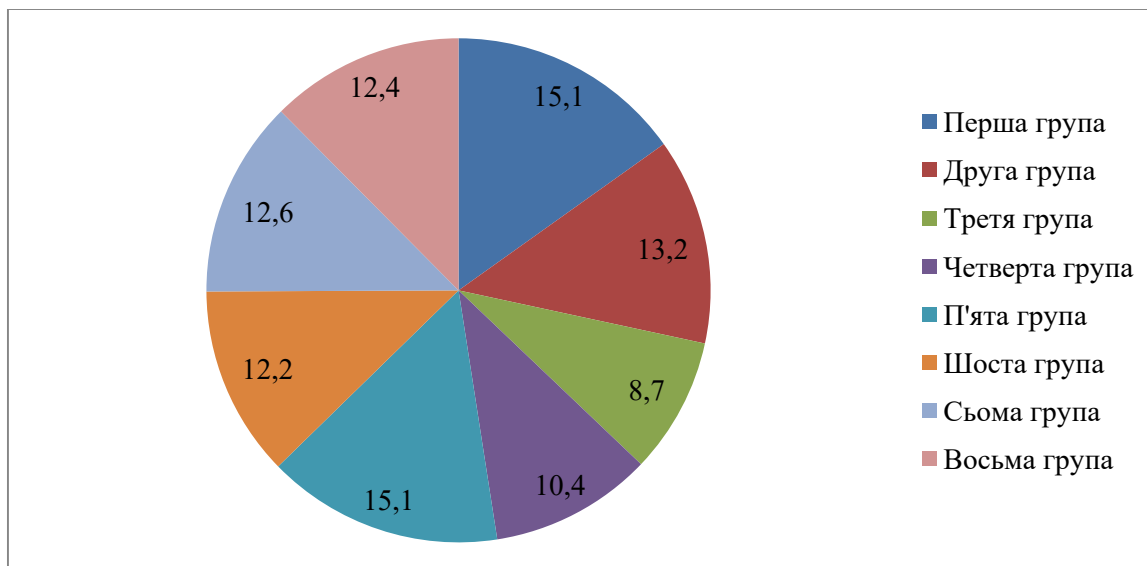


Рисунок 2 – Групи мотивів персоналу АТП 1358
Figure 2 – Motive groups of ATP 1358 personnel

Джерело: сформовано автором

Дане ранжування є оптимальним для конкретного підприємства, тому що тут враховуються особливості та фактори, що впливають на роботу загалом та кожного працівника окремо. Показане

ранжування пропонує механізм оцінки застосування тих чи інших мотивів стосовно працівників. Слід зазначити, що з цих груп найбільшу частку становлять «матеріальна винагорода» та «групова мотивація» (мають по 15,1%).

Проблема застосування такої методики оцінки мотивації людських ресурсів полягає в тому, щоб чітко визначити функції структурного підрозділу, задачі які входять в реалізацію цих функцій, їх об'єм в трудозатратах, а також необхідну інформаційну базу, а також час вирішення цих задач. Якщо мова іде про структурні підрозділи, то звичайно необхідно чітко визначити як кількість цих структурних підрозділів так і їх функції. Задачі управління визначаються шляхом побудови дерева цілей, програмою роботи структурного підрозділу а також процесом прийняття рішень. Для вирішення цих задач необхідно досить досконально сформулювати структуру управління яка охоплює всі функції управління. Це не з легких задач, але вона є реальною якщо керівник організації досить підготовлений як управлінець [3].

Можна зробити висновок, що найбільша кількість співробітників найбільш сприйнятлива до матеріальних, а також групових мотивів та стимулів, керівництво підприємства має удосконалювати систему мотивації персоналу саме в цих напрямках. Удосконалення системи мотивації в АТП 1358 слід починати з того, що ще при прийомі працівника на роботу доцільно пропонувати йому заповнити мотиваційну анкету, яка має показати, що найбільше впливає на результат роботи конкретного працівника. Також доцільно протестувати співробітника за експериментальною методикою «Ціннісні орієнтації особистості»

Висновки. Дані рекомендації дозволять грамотніше організувати мотиваційну систему з урахуванням особливостей кожного працівника. В даний час необхідно пропонувати шляхи вдосконалення існуючої стратегії мотивації, виходячи з наявної ситуації. Раніше було виявлено, що роботу потрібно вести, перш за все, щодо покращення системи матеріальної винагороди та формування групової мотивації. Необхідно вдосконалювати та зробити більш прозорою преміальну систему, для чого необхідно розробити та затвердити Положення про преміювання.

Гіпотезою дослідження послужила пропозиція про те, що мотивація трудової діяльності персоналу в підприємствах сфери послуг має такий же великий вплив, як і в будь-якій іншій організації. В даний час, незважаючи на інтенсивне формування технологій, поліпшення різноманітного професійного обладнання, запорукою ефективної діяльності будь-якого підприємства є його штат. Область сфери обслуговування є одним з найяскравіших прикладів, оскільки саме персонал забезпечує якісний сервіс, який надалі багато в чому впливає на формування враження про надану послугу у споживача. Для забезпечення ефективної роботи персоналу роботодавець повинен приділяти велику увагу мотиваційному аспекту.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; ред. кол.: О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевіч; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296.

2. Литвишко Л.О., Компанець К.А. Система мотивації праці управлінського персоналу. Всеукраїнська науково-практична конференції з міжнародною участю "Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів та управління: нові можливості, проблеми, перспективи" 10.11.2021р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: https://fitu.kubg.edu.ua/images/stories/Departments/ku/2021/Zbirnuk_conf_10112021.pdf (дата звернення: 11.08.2022)

3. Kompanets, K., Lytvysko, L., Fedoryak, R., Krasnoshtan, O. Simulation modeling of the distribution of rights and responsibilities in the management systems of innovative development of personnel of enterprises under the influence of the factors of the Covid-19 Pandemic. AIP Conference Proceedings this link is disabled. 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://aip.scitation.org/doi/pdf/10.1063/5.0079789>, <https://doi.org/10.1063/5.0079789> (дата звернення: 11.08.2022)

REFERENCES

1. Kravchenko S., Korneva O. (2018) Formuvannia efektyvnosti intelektualnoho kapitalu pidpriemstva. [Formation of the efficiency of intellectual capital of the enterprise]. Innovative industrial

enterprise in the formation of sustainable development: monograph; ed. col.: O.I. Amosha, H. Dzvigol, R. Mishkevich; NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. Kyiv, 2018. P. 276-296. [in Ukrainian].

2. Litvyshko L.O., Kompanets K.A. (2021) Systema motyvatsii pratsi upravlinskoho personalu. [The system of motivating the work of management personnel]. All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation "Modern trends in the development of the economy, finance and management: new opportunities, problems, prospects" November 10, 2021. Retrieved from: https://fitu.kubg.edu.ua/images/stories/Departments/ku/2021/Zbirnik_conf_10112021.pdf (access date: 11.08.2022) [in Ukrainian].

3. Kompanets, K., Lytvishko, L., Fedoryak, R., Krasnoshtan, O.(2022) Imitatsiine modeliuvannia rozpodilu prav ta oboviazkiv u systemakh upravlinnia innovatsiynym rozvytkom personalu pidpryemstv pid vplyvom faktoriv pandemii Covid -19 [Simulation modeling of the distribution of rights and responsibilities in the management systems of innovative development of personnel of enterprises under the influence of the factors of the Covid -19 Pandemic]. AIP Conference Proceedings this link is disabled. 2022. Retrieved from://aip.scitation.org/doi/pdf/10.1063/5.0079789, <https://doi.org/10.1063/5.0079789> (access date: 11.08.2022) [in India].

РЕФЕРАТ

Компанець К.А. Мотиваційна стратегія як засіб управління людськими ресурсами / К.А. Компанець, К.Л. Железняк, А.А. Капшук // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал. – К.: НТУ, 2022. – Вип. 4 (54).

В статті розглядається сучасний стан системи мотивації праці підприємств сфери обслуговування. Визначаються основні мотиваційні елементи, що були сформовані і поділені в групи. Встановлено, що для підприємств сфери послуг, велике значення має те, що споживачі пред'являють високі вимоги до стандартів обслуговування та поведінці персоналу під час обслуговування. З іншого боку, у галузі існує високий рівень конкурентності. Тому співробітник повинен мати всі необхідні інструменти, щоб бути у зброї під час зустрічі з клієнтом. Томи виокремлено в управлінні людськими ресурсами підприємства сфери послуг класичні групи та категорії мотивів.

Проведено пілотне дослідження рецензентів за допомогою Google анкети. Проведений аналіз дозволив виявити деякі проблеми в управлінні людськими ресурсами підприємств сфери послуг, визначено, що на підприємстві організаційна культура має певні недоліки, що впливає і на мотиваційну складову системи управління персоналом, підвищену плинність кадрів. На підставі цього було визначено дві стратегії мотивації, щодо покращення управління підприємством сфери послуг. Рекомендовані стратегія розвитку: розробити рекомендації щодо підвищення мотивованості працівників та розробити рекомендації щодо зниження плинності кадрів. Для подальшого дослідження доцільності використання стратегій, було обрано автотранспортне підприємство ПАТ «АТП- 1358». Для формування стратегії мотивації людськими ресурсами був застосований механізм ранжування груп мотивів та стимулів, що пропонуються окремим категоріям співробітників. Проранжовано ступінь сприйняття співробітниками цієї групи тих чи інших груп мотивації, рівень якої залежатиме, відповідно, від їх знань, особистісних, професійних якостей або від їх потреб, очікувань та домагань. На підставі проведеного дослідження було встановлено, що найбільша кількість співробітників сприйнятлива до матеріальних, а також групових мотивів та стимулів, керівництво підприємства має удосконалювати систему мотивації персоналу саме в цих напрямках.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МОТИВАЦІЯ, СТРАТЕГІЇ, АВТОТРАНСПОРТ, УПРАВЛІННЯ, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

ABSTRACT

Kompanets K.A., Zheleznyak K.L., Kapshuk A.A Motivational strategy as a means of managing human resources. Visnyk National Transport University. Series «Economic sciences». Scientific journal. – Kyiv: NTU, 2022. – Issue 4 (54).

The article examines the current state of the labor motivation system of enterprises in the service sector. The main motivational elements that were formed and divided into groups are determined. It has been established that it is of great importance for enterprises in the service sector that consumers have high requirements for service standards and the behavior of personnel during service. On the other hand, there is a high level of competition in the industry. Therefore, the employee must have all the necessary tools to be armed during the meeting with the client. Volumes are singled out in human resources management of enterprises in the field of services of the classical group and category of motives.

The research was conducted with the help of Google questionnaire. The conducted analysis resolved some problems in the management of human resources of enterprises in the service sector, it was determined that the organizational culture at enterprises has certain shortcomings, which also affects the motivational component of the personnel management system, increased staff turnover. On the basis of this, two motivation strategies were determined to improve the management of the company's services. Recommended development strategy: develop recommendations for increasing employee motivation and develop recommendations for reducing staff productivity. For the further study of the expediency of the use of strategies, the motor transport company PJSC "ATP-1358" was chosen. To form a strategy of motivation by human resources, a ranking mechanism of groups of motives and incentives offered to certain categories of employees was used. The degree of perception by employees of this group of certain groups of motivation is ranked, the level of which will depend, respectively, on their knowledge, personal and professional qualities or on their needs, expectations and demands. On the basis of the conducted research, it was established that the largest number of employees are receptive to material, as well as group motives and incentives, the management of the enterprise should improve the system of personnel motivation in these areas.

KEY WORDS: MOTIVATION, STRATEGIES, MOTOR TRANSPORT, MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES, SERVICE COMPANIES.

АВТОРИ:

Компанець К.А., кандидат економічних наук, Державний торгово-економічний університет, м. Київ, Україна, e-mail: ket13@ukr.net, тел. +380678883791, Україна, 02156, м. Київ, вул. Кіото, 19, orcid.org/0000-0002-7189-2355

Железняк К.Л., кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна, e-mail: k.zhelezniak@ntu.edu.ua, тел. +380672358490, Україна, 01010, м. Київ, вул. Омеляновича-Павленка, 1, к. 207, orcid.org/0000-0003-4111-5210

Капишук А.А., Національний транспортний університет, м. Київ, Україна, e-mail: komea@ukr.net, тел. +380636135462, Україна, 01010, м. Київ, вул. Омеляновича-Павленка, 1, к. 207, orcid.org/0000-0002-0566-7061

AUTHOR:

K.A. Kompanets, Candidate of Economic Sciences, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine, e-mail: ket13@ukr.net, phone +380678883791, Ukraine, 02156, Kyiv, str. Kyoto, 19, orcid.org/0000-0002-7189-2355

Zheleznyak K.L., Candidate of Economic Sciences, National Transport University, Kyiv, Ukraine, e-mail: k.zhelezniak@ntu.edu.ua, tel. +380672358490, Ukraine, 01010, Kyiv, str. Omelyanovicha-Pavlenka, 1, k. 207, orcid.org/0000-0003-4111-5210

Kapshuk A.A., National Transport University, Kyiv, Ukraine, e-mail: komea@ukr.net, phone +380636135462, Ukraine, 01010, Kyiv, str. Omelyanovicha-Pavlenka, 1, k. 207, orcid.org/0000-0002-0566-7061

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Роскладка Н.О., доктор економічних наук, проф., професор кафедри туризму та рекреації. Київський національний торгово-економічний університет, Київ, Україна.

Ложачевська О.М. доктор економічних наук, професор, Національний транспортний університет, Київ, Україна.

REVIEWERS:

Roskladka NO, Doctor of Economics, Professor, Professor of Tourism and Recreation. Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.

Lozhachevska O.M. Doctor of Economics, Professor, National Transport University, Kyiv, Ukraine.